
NATIONAAL COMMISSARISSEN ONDERZOEK 2013

ROLLEN EN DRIJFVEREN VAN DE COMMISSARIS



Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers
Prof. dr. Auke de Bos RA
Dr. Reinout E. de Vries



TiasNimbas
Business School

NEVER STOP ASKING

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse uitgave. De rapporten vanaf 2007, inclusief het onderzoek 2013, zijn kosteloos te downloaden via <http://knowledge.tiasnimbis.edu/kennisgebied/governancelab>

© De auteurs 2014

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without explicit permission from the author.

INHOUD

SAMENVATTING EN CONCLUSIES	4
DE COMMISSARIS	4
HET COMMISSARIAAT	4
DE VIER ROLLEN VAN DE COMMISSARIS	5
TEAMROLLEN	5
STELLINGEN	6
AANVULLEND ONDERZOEK NAAR PERSOONLIJKHEDEN EN DRIJFVEREN	6
INLEIDING	7
DE COMMISSARIS	8
GESLACHT	8
LEEFTIJD	8
OPLEIDING	9
ERVARING	9
AANTAL COMMISSARIATEN EN/OF TOEZICHTFUNCTIES	10
HET COMMISSARIAAT	11
HET MEEST AANSPREKENDE COMMISSARIAAT	11
TIJDSBESTEDING	12
JAARLIJKSE VERGOEDING	12
VERGOEDING ADEQUAAT?	13
VERKRIJGING COMMISSARIAAT	14
BELANGHEBBENDEN	15
DE VIER ROLLEN VAN DE COMMISSARIS	17
BELANG VAN DE VIER ROLLEN	17
TOEZICHT VERSUS ADVIES VOOR 7 TOEZICHTSTAKEN	19
BEOORDELING EIGEN INVULLING VAN DEZE ROL	20
VERDELING VAN TIJD OVER DE VIER ROLLEN	21
TEAMROLLEN	23
STELLINGEN	26
AANVULLEND ONDERZOEK NAAR PERSOONLIJKHEID	32
PERSOONLIJKHEID	32
DEFINITIES PERSOONLIJKHEID	33
PERSOONLIJKHEID COMMISSARISSEN	33
PERSOONLIJKHEID VROUWELIJKE COMMISSARISSEN	34
PERSOONLIJKHEID MANNELIJKE COMMISSARISSEN	34
VERGELIJKING MANNELIJKE EN VROUWELIJKE COMMISSARISSEN	35
VERGELIJKING PROFIT – NON-PROFIT COMMISSARISSEN	35
DRIJFVEREN	35
DRIJFVEREN MANNELIJKE – VROUWELIJKE COMMISSARISSEN	36
DRIJFVEREN PROFIT – NON-PROFIT COMMISSARISSEN	36
CONCLUSIES	37
DE AUTEURS	38

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, vooral op de rollen, taken en drijfveren van commissarissen. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de zevende keer uitgevoerd. Ruim 300 commissarissen en toezichthouders bij beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, hebben dit jaar meegedaan. Net als in voorgaande jaren is het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. Dr. Mijntje Lückcrath-Rovers (Tilburg University/TiasNimbas) en Prof. Dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit). Voor een deel van het onderzoek, naar persoonlijkheid en drijfveren van commissarissen, is dit jaar samengewerkt met twee psychologen Prof. dr. Marise Born (Erasmus Universiteit) en Dr. Reinout de Vries (VU Amsterdam).

De Commissaris

De karakteristieken van de 338 commissarissen die aan het onderzoek meedoen zijn nauwelijks aan verandering onderhevig:

- De gemiddelde leeftijd is 59,6 jaar, een ruime meerderheid (72%) is man, 78% heeft een universitaire opleiding, gemiddeld heeft de commissaris 10,7 jaar ervaring als commissaris, en bedraagt het gemiddeld aantal commissariaten per commissaris 3,0.
- De commissarissen die meededen vervulden tezamen 997 commissariaten, verdeeld over verschillende sectoren. Er is sprake van een goede spreiding.
- Vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld jonger, zijn iets minder lang commissaris, maar hebben iets meer commissariaten.

Het Commissariaat

- Commissarissen geven aan dat hun meest aansprekende commissariaat wordt bepaald door het feit dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt, de meeste uitdaging geeft of dat de organisatie het grootst is. Deze commissariaten hebben vooral betrekking op woningcorporaties, zorginstellingen en niet-beursgenoteerde ondernemingen.
- De gemiddelde tijdsbesteding is iets gedaald, van 17,3 uur naar 16,7 uur per maand. Er is sprake van een iets toegenomen tijdsbesteding bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen. Aan het commissariaat bij een culturele/ goede doelorganisatie wordt de minste tijd besteed (12,1 uur per maand) en bij beursondernemingen wordt de meeste tijd besteed (21,1 uur per maand).
- 63% van de commissarissen ontvangt een vergoeding tussen de 5 en 25 duizend euro voor zijn commissariaat.
- Er zijn qua vergoeding grote verschillen tussen de sectoren. In de profit sector (zoals beurs- en niet-beursondernemingen, familiebedrijven (en coöperaties)) zijn de vergoedingen over het algemeen aanzienlijk hoger dan bij de non-profitsector (zorginstellingen, woningcorporaties en onderwijsinstellingen). Overigens zijn deze verschillen niet gerechtvaardigd op basis van de tijdsbesteding.
- Een kleine meerderheid 58% is tevreden over de vergoeding. Dit geldt niet voor de commissarissen in de non-profit sector, waarbij de meerderheid van de commissarissen aangeeft dat hun vergoeding te laag of veel te laag is.
- Commissarissen verkrijgen steeds minder vaak hun commissariaat via hun eigen netwerk (47%, was 50%). Daarnaast is er een stijging in het aantal commissarissen dat hun commissariaat via een intermediair verkreeg, van 12% naar 18%.
- Commissarissen geven aan dat zij met name de afnemers/klanten, maatschappij als geheel en de werknemers in gedachten houden bij hun belangenafwegingen. Bij familiebedrijven en niet-beursgenoteerde ondernemingen wordt de maatschappij als geheel relatief minder belangrijk gevonden. Logischerwijs worden aandeelhouders belangrijk gevonden bij beursondernemingen, niet-

beursondernemingen en familiebedrijven, terwijl leden van de organisatie belangrijker worden gevonden bij coöperaties en culturele instellingen en goede doelen organisaties.

De vier rollen van de commissaris

- Commissarissen geven aan dat zij de volgende drie rollen het belangrijkst vinden:
 - De adviseursrol, waarin zij de *sparring partner*/coach voor de RvB zijn ten aanzien van strategie.
 - De werkgeversrol ten aanzien van het beoordelen en benoemen van bestuurders.
 - De toezichthoudende rol op risicomanagement.
- Terwijl de volgende drie rollen het minst belangrijk worden gevonden:
 - Netwerker/ambassadeur: informatieoverdracht van en naar de politiek en/of overheid.
 - Werkgeversrol: invloed uitoefenen op HR-beleid van gehele onderneming.
 - Adviseur: besluitvorming van de RvB mede bepalen
- Commissarissen geven aan dat zij het wenselijk vinden dat zij meer tijd besteden aan het toezichthouden in relatie tot advies. Alleen ten aanzien van de strategie van de onderneming en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen geven commissarissen aan dat het adviseren belangrijker is dan het toezichthouden.
- Commissarissen beoordelen hun toezichtsrol het hoogst (met een rapportcijfer van een 8,0), gevolgd door hun adviseursrol (7,7), werkgeversrol (7,2) en de netwerker rol (6,4).
- De waardering van de rollen is vergelijkbaar tussen de verschillende sectoren. Alleen bij familiebedrijven wordt de adviseursrol belangrijker gevonden dan de toezichtrol. Voor woningcorporaties geldt dat de werkgeversrol belangrijker wordt gevonden dan de adviseursrol.
- Commissarissen besteden de meeste tijd aan het toezichthouden, gevolgd door adviseren, het zijn van werkgever en tenslotte het zijn van netwerker/ambassadeur. Commissarissen zouden iets meer tijd willen besteden aan het netwerken, dit zou ten koste moeten gaan van het toezichthouden.
- Commissarissen geven aan, met uitzondering van beursondernemingen, dat zij meer tijd willen besteden aan de netwerkersrol. Ook zouden zij minder tijd aan de toezichtsrol willen besteden, dit geldt echter niet voor familiebedrijven waarbij de commissarissen juist de toezichtsrol zouden willen doen toenemen, ten koste van de adviseursrol.

Teamrollen

- Aan de hand van vragenlijsten uit de psychologie zijn de commissarissen ingedeeld naar de teamrollen die ze binnen de RvC innemen (zie het rapport voor een beschrijving van de rollen). Op de commissarissen zijn vooral de teamrollen Contributor (gedrag gericht op het bijdragen van essentiële informatie of expertise aan een team) en Communicator (gedrag dat leidt tot een sociale omgeving die erop gericht is samen te werken) van toepassing. Het minst herkend worden de teamrollen Critic (gedrag dat tegen de groep ingaat) en Consul (gedrag dat zich informatieverzameling buiten het team). Nader onderzoek is nodig om de uitkomsten te kunnen interpreteren.
- Uit de vergelijking tussen mannen en vrouwen komen opvallende, eerste bevindingen (die nader geanalyseerd moeten worden). Zo is het ten eerste opvallend dat de twee overheersende rollen in de RvC, de rol van Contributor en als Communicator, voor zowel de mannen (n=220) als vrouwen (n=86) het hoogst, maar ook precies gelijk, scoren. Ten tweede zijn er ook drie duidelijke significante verschillen zichtbaar tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Vrouwelijke commissarissen geven in tegenstelling tot hun mannelijke collega's aan dat zij vaker de Critic rol (gedrag dat ingaat tegen de groep) en de Calibrator rol (gedrag gericht op bewustwording van het sociale proces in de groep) vervullen, en minder vaak de Contractor rol (taakgedreven gedrag).
- Tussen de profit- non-profit sector zijn slechts kleine, niet-significante, verschillen zichtbaar.

Stellingen

- Wij hebben commissarissen tien stellingen over actuele onderwerpen voorgelegd, enkele interessante uitkomsten zijn:
 - Bijna de helft (48%) van de commissarissen geeft aan dat er momenteel te grote aandacht is voor de toezichtsrol waardoor de adviesrol onvoldoende wordt benut. Bij de beursondernemingen en familiebedrijven is zelfs 60% resp. 59% het hiermee eens.
 - Alleen bij de beurscommissarissen vindt de meerderheid (60%) dat de diverse subcommissies nadrukkelijker de toezichtsrol op zich zouden kunnen nemen, waardoor in de RvC de adviesrol meer tijd krijgt. De meerderheid van de commissarissen bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen zijn het hier mee oneens.
 - Het overgrote deel van de commissarissen (76%) is het eens met de stelling dat de hele RvC verantwoordelijk is voor de toezichtsrol en daarom slechts in beperkte mate kan worden gedelegeerd aan de commissies.
 - Het overgrote deel van de commissarissen (82%) is het oneens met de stelling dat alleen oud-bestuurders echt invulling kunnen geven aan de adviesrol van de RvC.
 - Commissarissen zijn relatief verdeeld ten aanzien van de vraag of de maximering van het aantal toezichtsfuncties (5) positief heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het toezicht. Alleen de commissarissen bij beursondernemingen zijn echt uitgesproken: 87% is het oneens met de stelling in de andere sectoren is maximaal 43% het hiermee oneens. Deze percentages zijn minder uitgesproken ten aanzien de vraag of dit heeft geleid tot het doorbreken van het old-boys network, het percentage bij beursondernemingen daalt naar 60% oneens, en dit varieert van 25% tot 50% in de andere sectoren.
 - De meerderheid van de commissarissen (64%) geeft aan dat de kwaliteit van de verantwoording door de RvC in het RvC-verslag omhoog moet.
 - De meerderheid van de commissarissen (57%) verbindt steeds vaker consequenties aan het niet functioneren van een lid binnen de RvC.
 - Een kleine meerderheid van de commissarissen (52%) is niet eens met de stelling dat het steeds moeilijker wordt om vacatures binnen de RvC te vervullen. Hierin zijn relatief grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren, het minst moeilijk met het vullen van vacatures lijkt het voor de niet-beursondernemingen en zorginstellingen.
 - 48% van de commissarissen is het eens met de stelling dat het een goed idee is om een variant van de geschiktheidstoets uit de financiële sector ook in te voeren bij andere sectoren. Echter dit is slecht 20% bij de beursondernemingen terwijl dit 70% is bij de coöperaties en 54% bij zorginstellingen.

Aanvullend onderzoek naar persoonlijkheden en drijfveren

- Vergeleken met een hoogopgeleide normgroep, lijken zowel mannelijke als vrouwelijke commissarissen een wezenlijk verschillend persoonlijkheidsprofiel te hebben. De belangrijkste verschillen hebben betrekking op de persoonlijkheidsdimensies emotionaaliteit, extraversie en openheid voor ervaringen. Commissarissen zijn gemiddeld genomen wezenlijk minder emotioneel en meer extravert en open voor ervaringen dan vergelijkbare hoogopgeleiden uit de Nederlandse bevolking. (*zie bijlage voor uitleg dimensies*)
- Dit profiel gaat vaak samen met een hogere mate van proactiviteit. Deze proactiviteit uit zich met name in het sociale domein (extraversie) en op het vlak van vernieuwende ideeën (openheid voor ervaringen). Daarnaast gaat dit profiel ook samen met een grotere behoefte aan spanning (lage emotionaaliteit gekoppeld aan de behoefte aan nieuwe ervaringen).
- Opvallend is dat vrouwelijke commissarissen dit profiel in nog sterkere mate lijken te hebben dan mannelijke commissarissen. Daarnaast hechten vrouwelijke commissarissen gemiddeld genomen meer belang aan status en zijn ze gemiddeld genomen consciëntieuzer dan mannelijke commissarissen.
- Over het algemeen zijn echter de overeenkomsten tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen en de overeenkomsten tussen commissarissen uit de profit en non-profit sector groter dan de verschillen.

INLEIDING

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, vooral op de rollen, taken en drijfveren van commissarissen. Er wordt op zoek gegaan naar antwoorden op vragen, zoals: Hoe is de verdeling tussen de vier rollen (adviseur, toezichthouder, werkgever en netwerker) van de commissaris? Welke rol speelt de commissaris binnen de RvC? En wat zijn drijfveren om deze rol te willen vervullen?

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de zevende keer uitgevoerd. In de afgelopen jaren heeft het onderzoek tot meerdere publicaties geleid en heeft het bijgedragen aan het debat rondom bestuur en toezicht in verschillende sectoren. Een paar honderd commissarissen en toezichthouders in deze sectoren, waaronder beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, doen jaarlijks mee en vergroten daarmee onze kennis van het gevoerde toezicht. Net als in voorgaande jaren wordt het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. Dr. Mijntje Lückérath-Rovers (Tilburg University/TiasNimbas) en Prof. Dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit).

Voor het onderzoek van dit jaar werken wij samen met twee psychologen Prof. dr. Marise Born (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Dr. Reinout de Vries (VU Amsterdam) die vragenlijsten over teamrollen en drijfveren ter beschikking hebben gesteld.

Optioneel kon de commissaris deelnemen aan een aanvullend onderzoek naar persoonlijkheid van commissarissen. Omdat wij ons realiseerden dat dergelijke vragen voor sommigen misschien te persoonlijk werden, ondanks de toegezegde anonimiteit, hebben wij deze vragen niet opgenomen in het hoofdonderzoek. Na de afsluiting van de survey had de commissaris echter wel de mogelijkheid deze vragen ook nog in te vullen als hij hiertoe bereid was. 189 commissarissen waren hiertoe bereid. Hiervan doen wij ook kort verslag in dit rapport.

DE COMMISSARIS

Deze enquête was bedoeld voor commissarissen en hun RvC (en toezichthouders en hun RvT, hierna gemakshalve aangeduid als commissaris en RvC). De enquête bestaat allereerst uit een deel algemene gegevens over de commissaris en het commissariaat, daarna wordt vooral ingegaan op de rolopvatting en taken van de commissaris.

Sinds 2011 is de enquête uitsluitend nog digitaal in te vullen. De link naar de enquête is verstuurd naar 500 emailadressen van commissarissen die al eerder aan het onderzoek hebben meegedaan. Na drie weken is een reminder verstuurd. Daarnaast is de link naar de enquête opgenomen in nieuwsbrieven en mailings van het NKCC, het Nationaal Register, het NCD, VTOI, NVTZ en anderen. Ook zijn er links geplaatst op specifieke LinkedIn pagina's, waaronder De Commissaris (DLA Piper), CommissarissenAgenda (Deloitte). In totaal hebben er in 2013 378 personen de enquête ingevuld. Hiervan waren er 30 geen commissaris of toezichthouder en hebben tien respondenten niet ingevuld waar ze commissaris of toezichthouder zijn. Derhalve zijn er in dit rapport 338 bruikbare enquêtes ingevuld (2012: 246). De forse stijging ten opzichte van vorig jaar is vooral te danken aan de reminder en de aandacht voor de enquête op diverse sociale media.

	2013		2012	
	n	%	n	%
Commissaris	258	76%	196	80%
Commissaris en bestuurder	80	24%	50	20%
Totaal	338	100%	246	100%

Van de 338 commissarissen is 24% ook actief als bestuurder. In 2012 deden 246 commissarissen mee aan het onderzoek, waarvan 20% ook actief was als bestuurder.

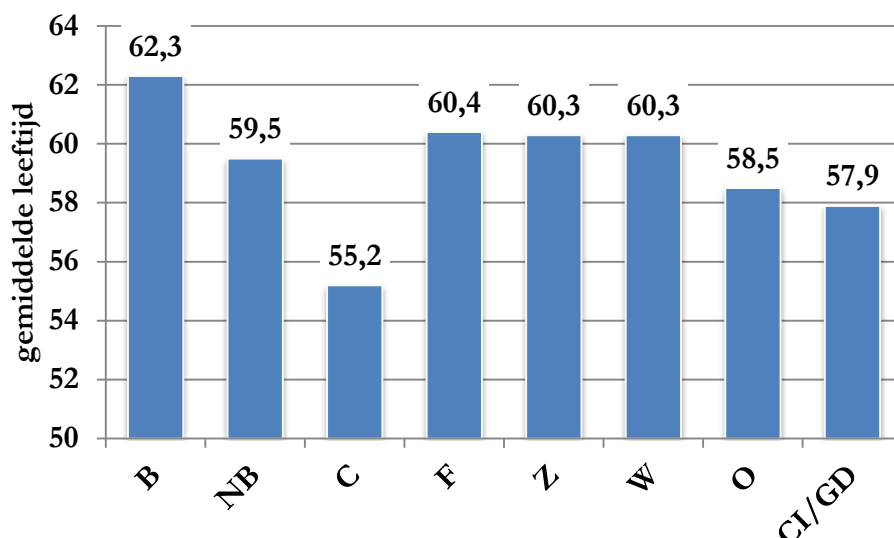
Geslacht

335 Commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Een ruime meerderheid (72%) van de commissarissen in het onderzoek is een man, 28% is vrouw (2012:23%). Dit is derhalve een stijging ten opzichte van 2012, maar weer op ongeveer gelijk niveau van 2011 (27%).

Geslacht	2013		2012	
	n	%	n	%
Man	240	72%	189	77%
Vrouw	95	28%	56	23%
Totaal	335	100%	245	100%

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de 338 commissarissen is 59,6, dit is gemiddeld iets ouder dan in 2012: 59,0 jaar). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld ruim zes jaar jonger dan de mannelijke commissarissen (55,2 jaar ten opzichte van 61,3 jaar). Tussen de sectoren zijn er verschillen zichtbaar. Bij de coöperaties zitten relatief de jongste commissarissen (55,2 jaar), bij beursondernemingen relatief de oudste commissarissen (62,3 jaar). De oudste commissaris in het onderzoek is 75 jaar en is commissaris bij een familiebedrijf, de jongste commissaris is 39 en is commissaris bij een coöperatie.



Opleiding

Aan de commissarissen is gevraagd wat de hoogste genoten opleiding is. Deze vraag is door 337 commissarissen ingevuld. 263 commissarissen (78%) hebben een universitaire opleiding gevolgd (2012: 79%) en 70 (21%) commissarissen hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd (2012: 18%). Slechts twee commissarissen geven aan middelbaar (beroeps-) onderwijs te hebben gevolgd (1%).

Opleiding	2013		2012	
	n	%	n	%
MBO	2	1%	2	1%
HBO	70	21%	43	18%
WO	263	78%	192	79%
Anders	2	1%	5	2%
Totaal	337	100%	242	100%

Ervaring

Aan de commissarissen is gevraagd hoe lang hij al actief is als commissaris. 332 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is de commissaris 10,7 jaar commissaris; dit is iets hoger dan vorig jaar (2012: 9,9). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld 8,9 jaar in functie als commissaris (2012: 7,3). De mannelijke commissarissen zijn gemiddeld bijna drie jaar langer commissaris, namelijk 11,4 jaar (2012: 10,7).

Aantal jaren commissaris	2013 n=332	2012 n=246
Minimum	1	1
Gemiddelde	10,7	9,9
Maximum	41	40

Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties

335 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Het gemiddeld aantal commissariaten is 3,0 per commissaris, dit is iets meer dan in 2012 (2,8). De 240 mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,9 commissariaten (2012:2,6), de 95 vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 3,1 commissariaten (2012:2,9). In totaal vervullen de 335 respondenten gezamenlijk 997 commissariaten (2012: 578 commissariaten door 246 personen), hiervan worden er 290 (29%) vervuld door een vrouwelijke commissaris (2012:31%).De verdeling van het aantal commissariaten dat door de commissarissen vervuld wordt is als volgt:

Totaal aantal commissariaten	2013	
	n	%
Beursonderneming	48	5%
Niet-beursonderneming	240	24%
Coöperatie	51	5%
Familiebedrijf	104	10%
Zorginstelling	178	18%
Woningbouwcorporatie	92	9%
Onderwijsinstelling	60	6%
Cultuur/goede-doelen	139	14%
Anders	85	9%
Totaal	997	100%

HET COMMISSARIAAT

Bij de volgende vragen diende de commissaris de vragen te beantwoorden voor slechts één van zijn commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hiervoor zijn meest aansprekende commissariaat in gedachte nemen. Dit kan voor elke commissaris anders ingevuld zijn zodat hem ook is gevraagd aan te geven waarom hij specifiek dit commissariaat als meeste aansprekende commissariaat koos.

Het meest aansprekende commissariaat

De verdeling van het meest aansprekende commissariaat is dit jaar op een aantal punten gewijzigd. De grootste groep is commissaris bij een niet-beursonderneming (24%), daarna zijn commissarissen bij zorginstellingen het best vertegenwoordigd (18%). Commissarissen bij familiebedrijven hebben een aandeel van 10% in het onderzoek, ongeveer gelijk met het percentage commissarissen bij woningcorporaties (9%). De categorieën beursondernemingen (5%), coöperaties (5%) en onderwijsinstellingen (6%) zijn alle rond de 5% vertegenwoordigd.

Meest aansprekende commissariaat	2013		2012	
	n	%	n	%
Beursonderneming	48	5%	19	8%
Niet-beursonderneming	240	24%	47	19%
Coöperatie	51	5%	22	9%
Familiebedrijf	104	10%	30	12%
Zorginstelling	178	18%	50	20%
Woningbouwcorporatie	92	9%	51	21%
Onderwijsinstelling	60	6%	11	5%
Cultuur/goede-doelen	139	14%	3	1%
Anders	85	9%	13	5%
Totaal	997	100%	246	100%

Aan de commissaris werd gevraagd waarom hij juist dit commissariaat in gedachte neemt. Voor 98 commissarissen is dit het enige commissariaat en is er dus geen alternatief. Andere redenen zijn dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt (104 commissarissen), de meeste uitdaging geeft (97 commissarissen) of dat de organisatie het grootst is (53 commissarissen).

Voorzitters:

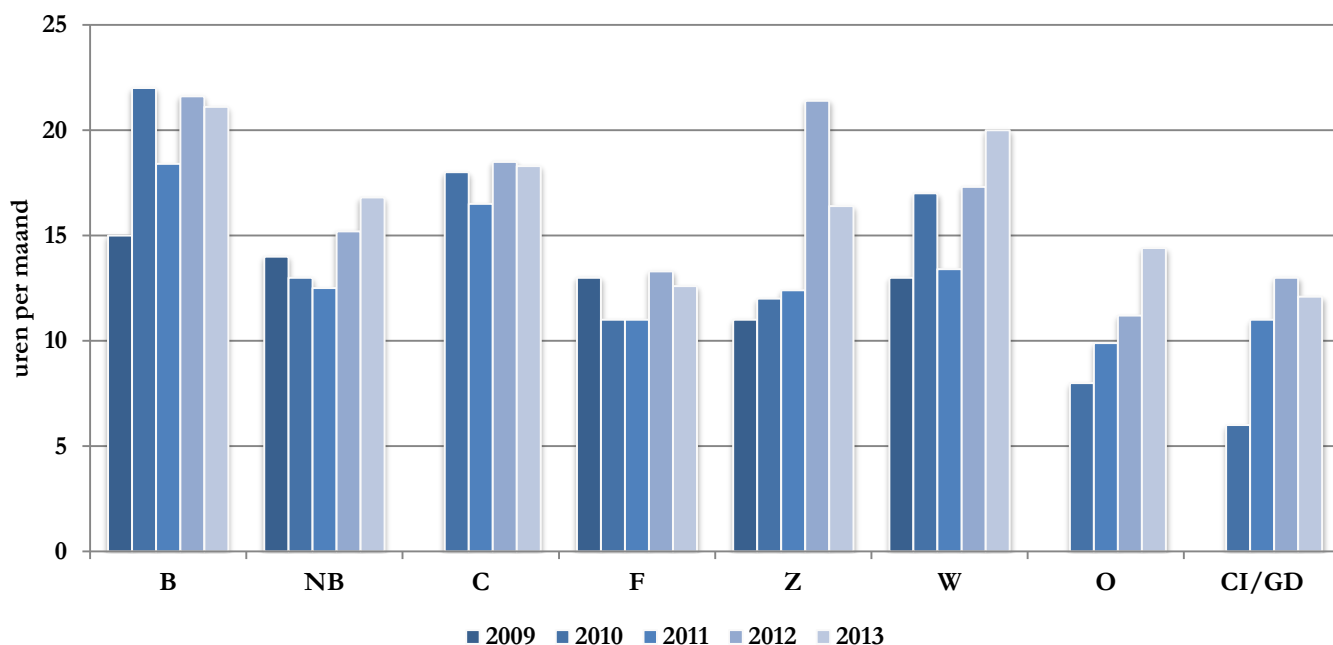
127 commissarissen zijn tevens de voorzitter, dit is 38% (gelijk aan 2012: 38%). Van de 127 voorzitters is 15% een vrouw, dit is minder dan vanuit de verdeling in de dataset verwacht zou kunnen worden bij een gelijke verdeling (28% van alle commissarissen is een vrouw).

Tijdsbesteding

Aan de commissarissen is gevraagd hoeveel tijd zij gemiddeld per maand aan hun commissariaat besteden. Gemiddeld besteedt een commissaris 16,7 uur per maand aan zijn commissariaat, dit is iets minder dan in 2012 (17,3).

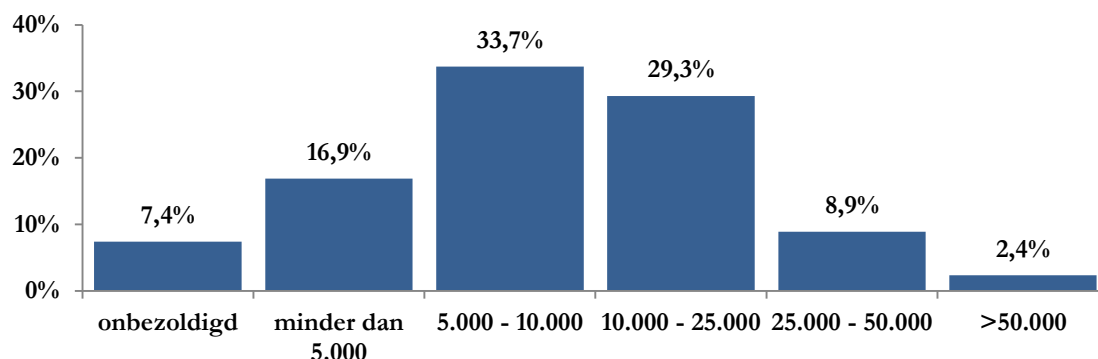
Uren per maand	2013		2012	
	n	uren	n	uren
Beursonderneming	16	21,1	19	21,6
Niet-beursonderneming	61	16,8	47	15,2
Coöperatie	27	18,3	22	18,5
Familiebedrijf	33	12,6	30	13,3
Zorginstelling	77	16,4	50	21,4
Woningbouwcorporatie	51	20,0	51	17,3
Onderwijsinstelling	24	14,4	11	11,2
Cultuur/goede-doelen	19	12,1	3	13
Anders	28	17,3	13	16,1
Totaal	336	16,7	246	17,3

Er zijn verschillen in tijdsbesteding tussen de sectoren, waarbij commissarissen bij beursondernemingen, coöperaties en woningcorporaties gemiddeld de meeste tijd besteden aan hun commissariaat. Bij alle sectoren is een forse toename zichtbaar sinds 2009. Opvallend is de piek in de tijdsbesteding bij zorginstellingen in 2012, wat in 2013 weer iets is afgenomen.

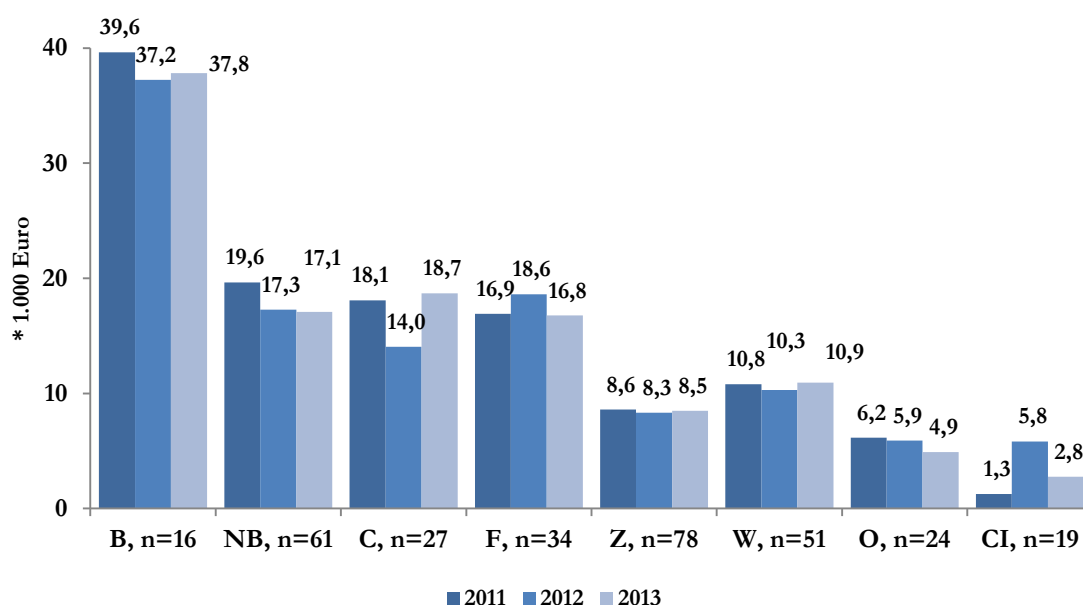


Jaarlijkse vergoeding

Aan de commissarissen is gevraagd om ongeveer aan te geven wat de beloning is door deze in te delen in zes categorieën (zie grafiek). 63,0% van de commissarissen verdient tussen de 5 en 25 duizend euro per jaar, dit is vrijwel gelijk aan 2012 (64%). 7,4% ontvangt geen beloning, 2,4% ontvangt meer dan 2,4%.



Er zijn grote verschillen tussen de sectoren. Gemiddeld verdient de commissaris bij een beursonderneming het meest, ruim 37 duizend euro. In de andere sectoren is dit fors minder, waarbij drie sectoren rond de 17 duizend euro verdienen (niet-beursondernemingen, coöperaties en familiebedrijven), zorginstellingen en woningcorporaties zitten rond de 9 à 10 duizend euro.

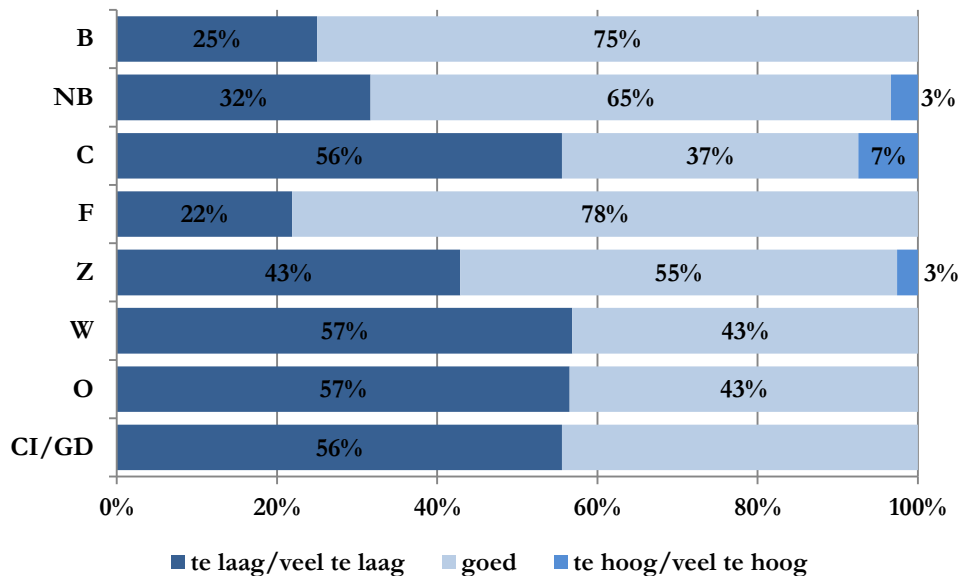


Vergoeding adequaat?

Aan de commissarissen is gevraagd of zij de beloning adequaat vinden, zij konden hiervoor aangeven te laag of veel te laag, precies goed, of te hoog of veel te hoog.

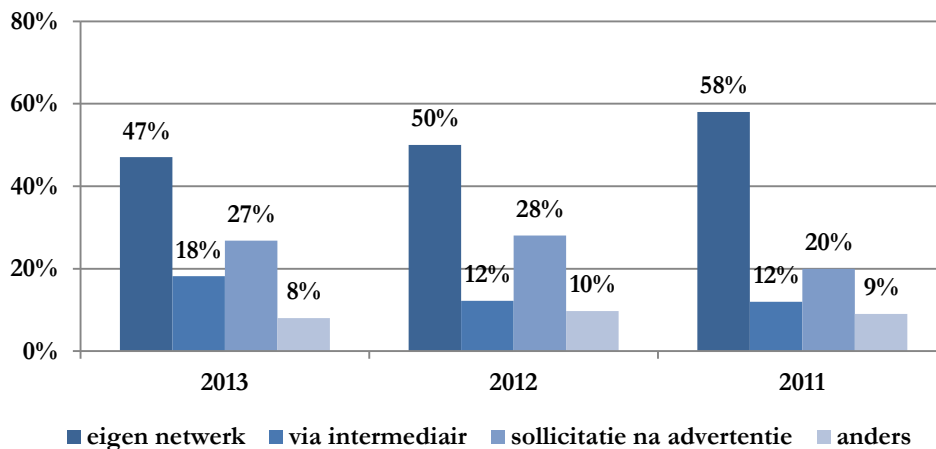
332 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Zes commissarissen vinden de beloning te hoog. Gemiddeld is 58% van de commissarissen tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie (2012: 54%). Het meest tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij familiebedrijven (78% is tevreden) en beursondernemingen (75% is tevreden), gevolgd door niet-beursondernemingen (65% is tevreden). Bij de overige categorieën (de non-profit sector) is steeds meer dan de helft van de commissarissen niet tevreden met de vergoeding.

Beloning adequaat?



Verkrijging commissariaat

Aan de commissarissen is gevraagd hoe zij dit commissariaat hebben verkregen. 336 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 158 commissarissen (47%) hebben dit commissariaat verkregen door hun eigen netwerk, dit is minder dan in 2012 (50%) en een nog verder daling ten opzichte van 2011 (58%). De intermediair lijkt aan terrein te winnen, 18% kreeg zijn commissariaat via deze weg. In 2012 was dit nog 12%. Sollicitatie via een advertentie blijft ongeveer gelijk op 27% (2012: 28%).



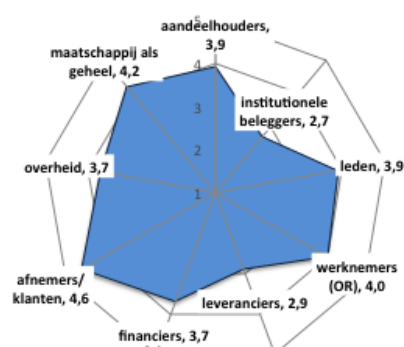
Belanghebbenden

Aan de commissarissen is gevraagd om op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in hoeverre hij, in zijn rol als commissaris, bepaalde belanghebbenden en hun belangen in gedachten houdt. Als een genoemde belanghebbende niet voorkomt binnen deze onderneming werd “n.v.t.” ingevuld. De gemiddelde score is berekend aan de hand van het aantal commissarissen waarvoor de belanghebbende wel is ingevuld.

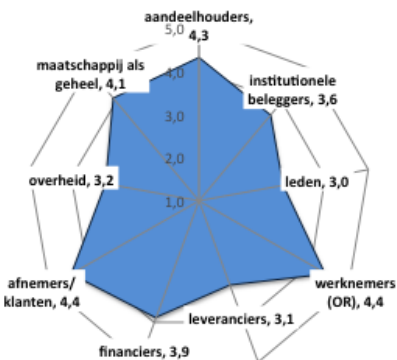
Belanghebbenden	n	Gemiddelde score
aandeelhouders	136	3,9
institutionele beleggers	78	2,7
leden	122	3,9
werknemers (OR)	329	4,0
leveranciers	312	2,9
financiers	304	3,7
afnemers/klanten	325	4,6
overheid	317	3,7
maatschappij als geheel	330	4,2

Alleen de categorieën aandeelhouders, institutionele beleggers en leden zijn niet door (vrijwel) alle commissarissen ingevuld. Voor de andere categorieën geldt dat afnemers/klanten en de maatschappij als geheel zeer hoog scoren (resp. 4,6 en 4,2) en de leveranciers het laagst (2,9). Er zijn relatief grote verschillen tussen de sectoren. Bij de beursondernemingen scoren de aandeelhouders heel hoog (4,3), maar ook hier toch nog na de afnemers (4,4) en werknemers (4,4). Institutionele beleggers scoren bij de beursondernemingen relatief ook hoog (3,6). Ook bij familiebedrijven scoren de aandeelhouders het hoogst (4,1) gelijk met de afnemers, maar wel licht hoger dan de werknemers (3,9). De afnemers/klanten en de maatschappij als geheel scoren bij woningcorporaties en zorginstellingen het hoogst (resp. 4,8 en 4,6). De overheid krijgt bij woningcorporatie de hoogste score als belanghebbende (4,2), wordt bij familiebedrijven het minst herkend als belanghebbende (2,8) en ook bij beursondernemingen scoort deze niet hoog (3,2).

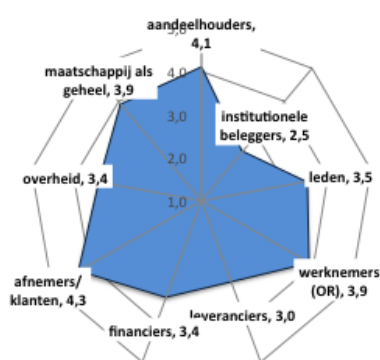
alle ondernemingen,
n=330



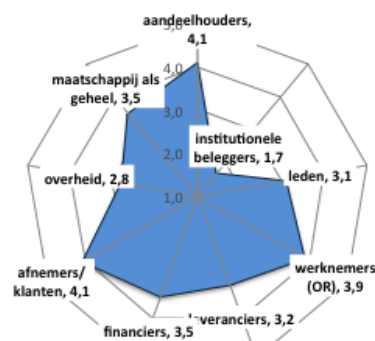
beursondernemingen,
n=16



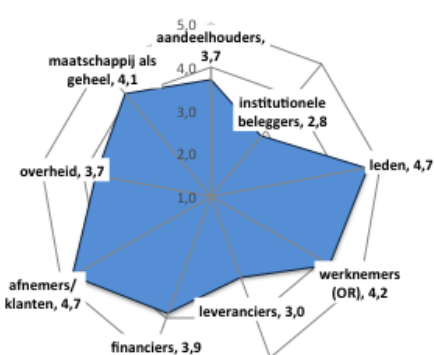
niet-beursondernemingen,
n=61



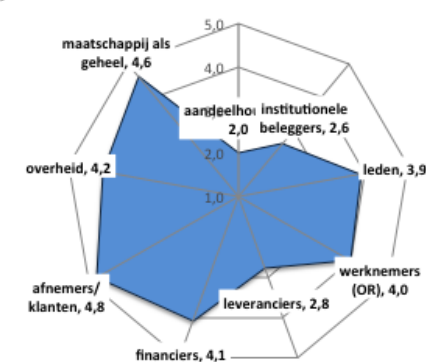
familiebedrijven,
n=33



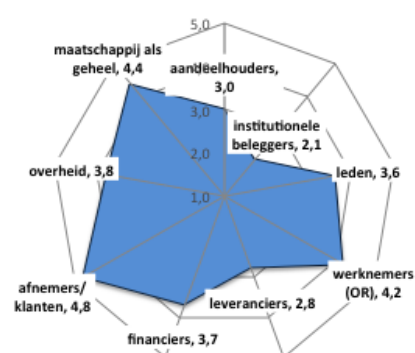
cooperaties,
n=27



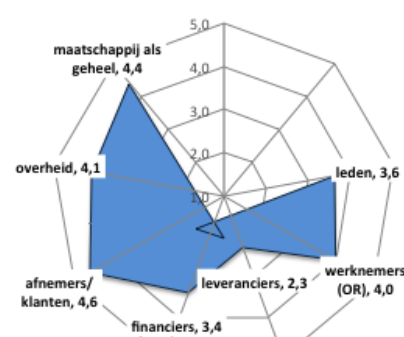
woningcorporaties,
n=49



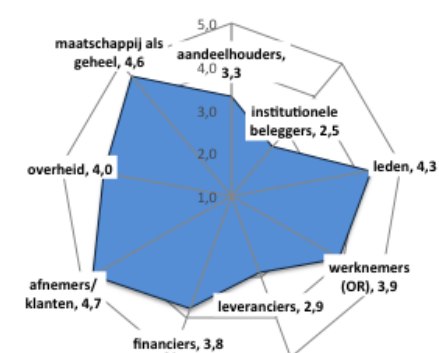
zorginstellingen,
n=76



onderwijsinstellingen,
n=24



culturele instellingen/goed doelden,
n=19



De vier rollen van de commissaris

De volgende vragen gaan over de vier rollen van de commissaris, te weten:

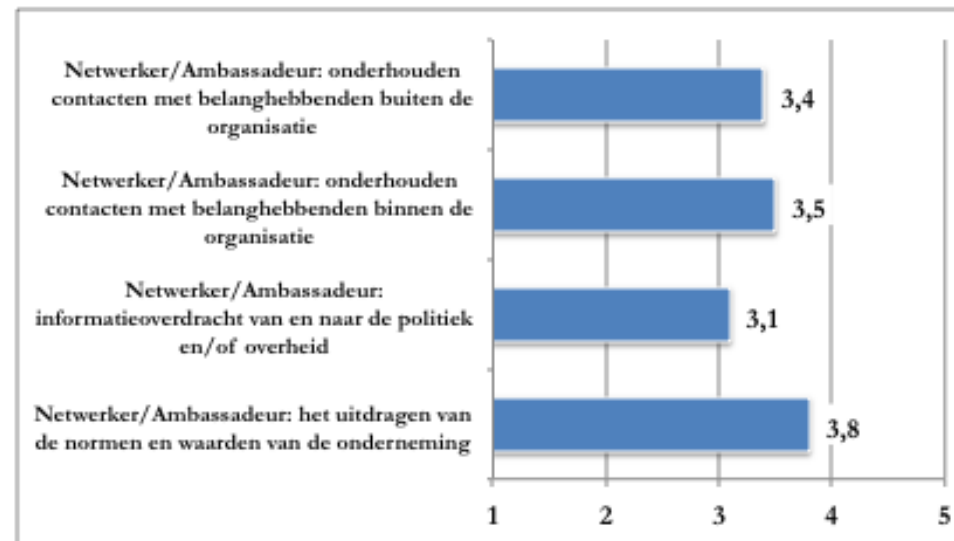
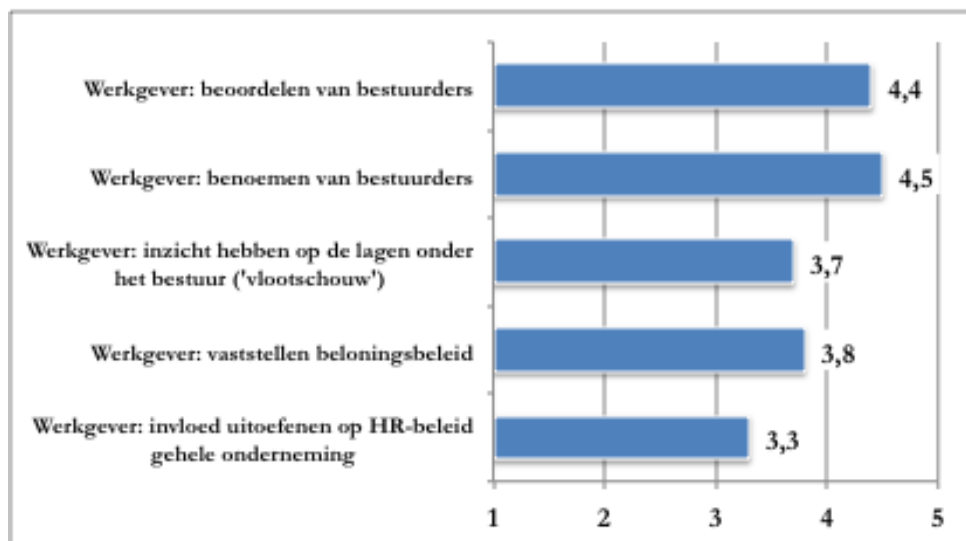
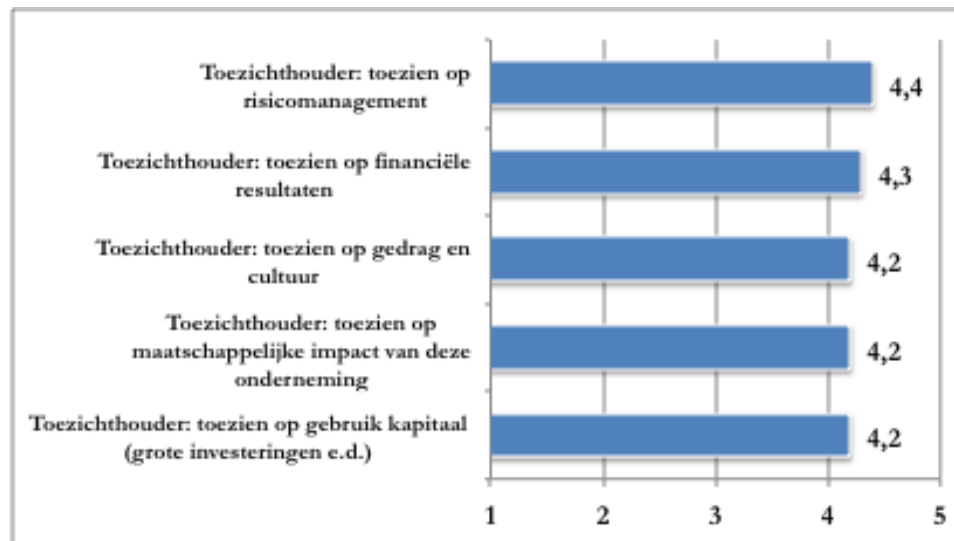
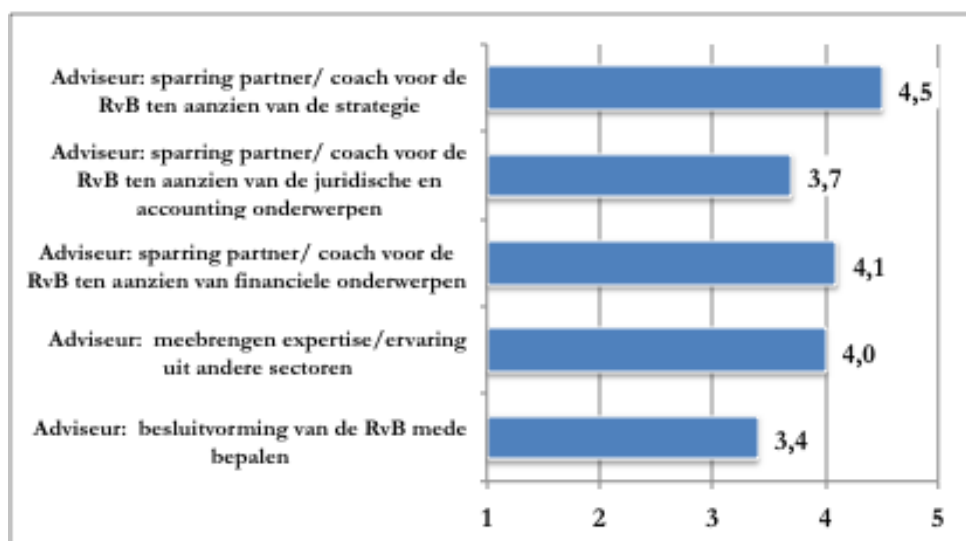
- adviseur,
- toezichthouder,
- werkgever, en
- netwerker/ambassadeur.

Van elke rol worden een aantal onderdelen genoemd waarbij de commissaris per rol het belang en de tijdsbesteding kon weergeven ten aanzien van deze onderdelen. Hierbij is expliciet vermeld dat het er hierbij niet om ging of deze rol zich afspeelt binnen de RvC-vergadering, binnen commissievergaderingen of buiten de formele bijeenkomsten.

Belang van de vier rollen

Aan de commissarissen is gevraagd het belang aan te geven van de vier verschillende rollen van de gehele RvC voor deze onderneming. Als deze rol niet van toepassing was binnen deze organisatie kon de commissaris n.v.t. aankruisen, dit heeft derhalve de gemiddelde scores niet beïnvloed.

De twee hoogste scores (4,5) zijn gegeven voor de adviseursrol als *sparringpartner* ten aanzien van de strategie en voor de werkgeversrol ten aanzien van het benoemen van bestuurders. In de adviseursrol geven de commissarissen aan minder belang te zien in het medebepalen van de besluitvorming (3,4) en ook hechten ze minder belang aan hun rol als *sparringpartner* voor juridische en accounting onderwerpen (3,7). In de werkgeversrol vinden de commissarissen het beoordelen en benoemen van de bestuurders het meest belangrijk (resp. 4,4 en 4,5), minder belang hechten zij aan de vlootschauw (3,7), het vaststellen van het beloningsbeleid (3,8) en hun invloed op het HR-beleid van de gehele onderneming (3,3). Opvallend is verder dat de netwerkersrol relatief minder belangrijk wordt gevonden (alle scores tussen 3,1 en 3,8) en dat de toezichtsrol consequent boven de 4,2 scoort.



Toezicht versus advies voor 7 toezichtstaken

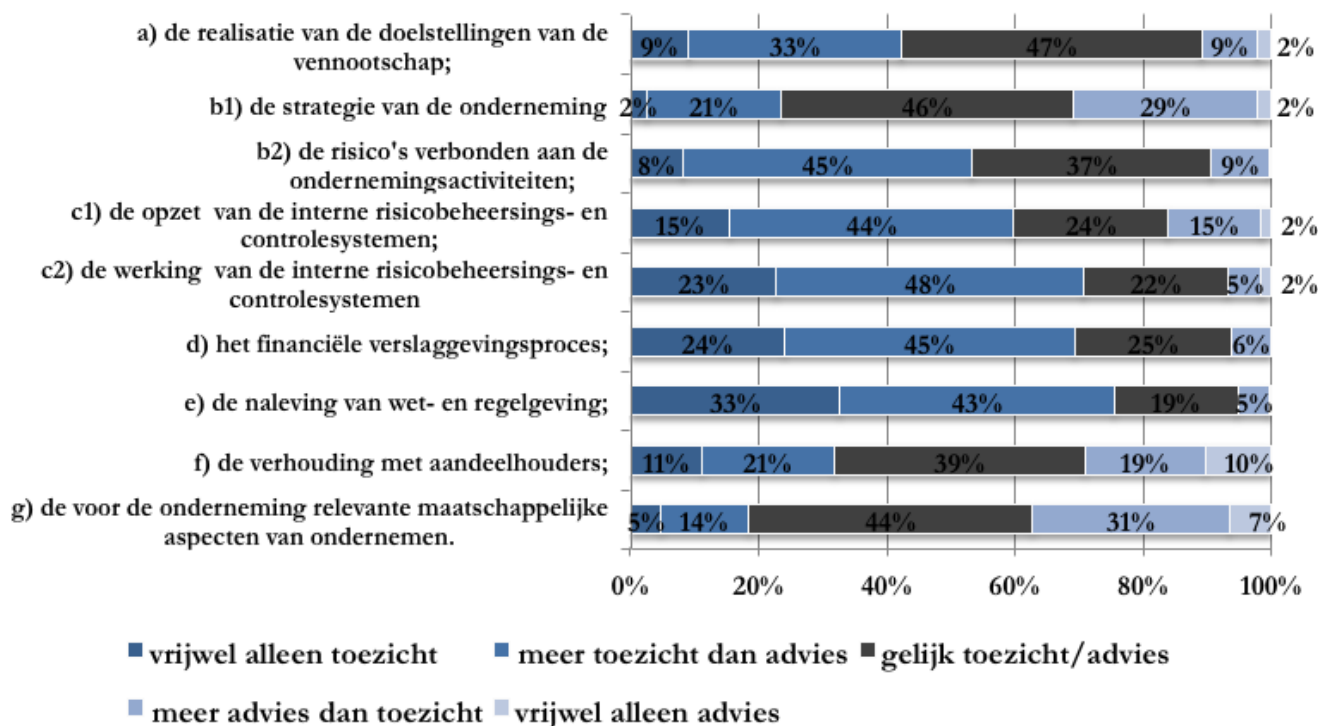
In de corporate governance code worden een zevental toezichtstaken voor de commissarissen genoemd, waarbij voor dit onderzoek twee toezichtstaken gesplitst zijn (b1-2 en c1-2)¹:

- a) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- b-1) de strategie van de onderneming
- b-2) de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c-1) de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- c-2) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- d) het financiële verslaggevingsproces;
- e) de naleving van wet- en regelgeving;
- f) de verhouding met aandeelhouders;
- g) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Aan de commissarissen is gevraagd om, los van de Code of andere wettelijke bepalingen, van onderstaande onderwerpen aan te geven hoe hij grofweg de verdeling tussen toezicht en advies bij deze onderneming zou wensen. Er waren vijf antwoord categorieën:

- vrijwel geheel toezicht,
- meer toezicht dan advies,
- gelijk toezicht en advies,
- meer advies dan toezicht en
- vrijwel geheel advies

In onderstaande figuur betekent dat hoe verder het donkergrijze vlak naar rechts staat, hoe minder de commissaris advies op zijn plaats vindt en hoe zwaarder hij de toezichtsrol vindt wegen. Een grijs vlak meer naar links, hoe meer hij advies op deze taak op zijn plaatsvindt. Tot slot, hoe groter het grijze vlak, dan is het verdeling tussen toezicht en advies vrijwel gelijk.

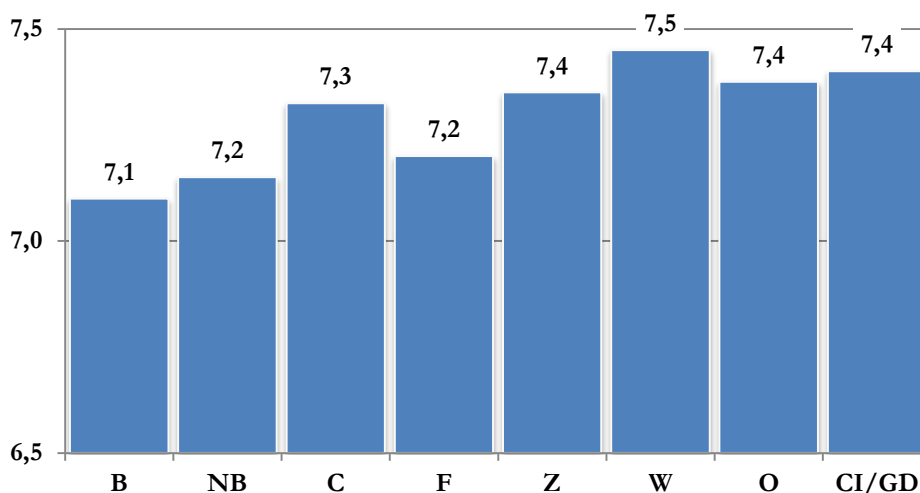


¹ in de vraagstelling is de strategie losgekoppeld van de risico's (b1 en b2) en is de opzet van het interne risicobeheersings- en controle systeem losgekoppeld van de werking (c1 en c2). Vooral het onderscheid tussen b1 en b2 blijkt relevant gezien de resultaten.

Vooraf wat betreft de strategie van de onderneming wenst de commissaris een relatief grote rol voor advies: 31% ziet hierin een grotere rol voor advies dan voor toezicht en nog eens 46% wenst een gelijk verdeling van toezicht en advies. Eenzelfde beeld zien wij bij de voor de onderneming relevante aspecten van ondernemen: 38% ziet hierin een groter rol voor advies dan voor toezicht. Voor vijf van de hier genoemde negen taken vindt meer dan de helft van de commissarissen dat de toezichtsrol groter zou moeten zijn dan de adviesrol. Dit betreft vooral de rollen ten aanzien van de risico's, de financiële verslaggeving en de naleving wet- en regelgeving.

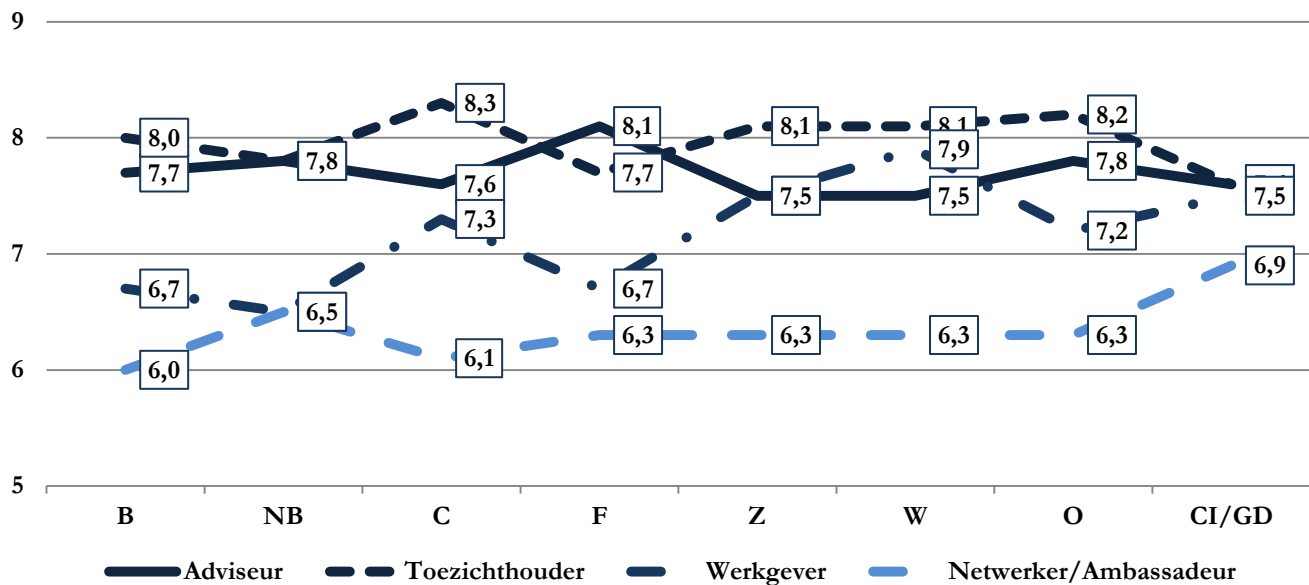
Beoordeling eigen invulling van deze rol

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven hoe hij zijn eigen, persoonlijke, invulling van de vier rollen binnen dit commissariaat beoordeelt (schaal van 1 tot 10, waarbij 1=erg slecht en 10=uitstekend). De commissarissen in de verschillende sectoren waarden hun eigen functioneren over alle vier de rollen gemiddeld tussen de 7,1 en de 7,5. De commissarissen bij woningcorporaties zijn relatief het meest tevreden met de invulling van alle vier de rollen, gemiddeld geven zij zichzelf een 7,5. Minder tevreden, maar nog steeds een ruime voldoende, geven commissarissen zichzelf bij beursondernemingen (7,1), niet-beursondernemingen (7,2) en familiebedrijven (7,2).



Voor alle sectoren geldt dat de netwerkrol het laagste scoort, met gemiddeld een 6,4, en daarmee het gemiddelde naar beneden haalt. Commissarissen bij culturele instellingen/goede doelen scoren hier relatief het hoogst (6,9) en bij beursondernemingen het laagst (6,0). Voor de andere drie rollen is het beeld niet in alle sectoren gelijk. In vrijwel alle sectoren scoort de toezichthoudersrol het hoogst, gemiddeld scoort deze rol een 8,0 bij alle 315 commissarissen. Dit varieert van een 7,6 bij de culturele instellingen/goede doelen tot 8,3 bij de coöperaties. Alleen bij familiebedrijven scoort de adviseursrol flink hoger (8,1) dan de toezichthoudersrol (7,7). De adviseursrol scoort dan ook alleen bij familiebedrijven hoger dan een 8. In de overige sectoren varieert deze score tussen de 7,5 en de 7,8.

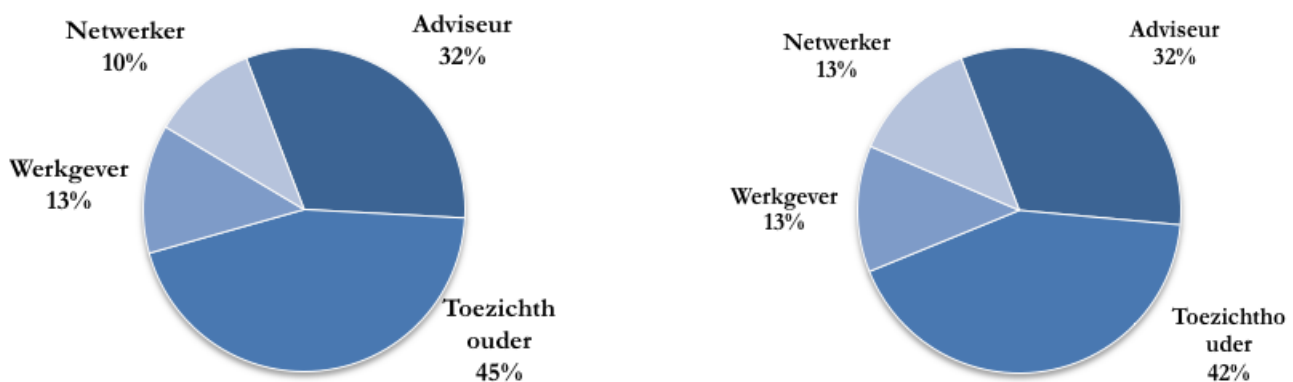
Figuur toont de eigen waardering van de invulling van de vier rollen door de commissaris



Verdeling van tijd over de vier rollen

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven hoe de **werkelijke** verdeling van aandacht/tijd van de commissaris verdeeld is over de vier rollen en hoe hij de verdeling idealiter zou zien. De commissaris moest hiervoor exact 100% tijdsbesteding verdelen over de vier rollen. Gemiddeld genomen gaat 32% van de tijdsbesteding van de commissarissen naar de adviseursrol, 45% naar de toezichtsrol, 13% naar de werkgeversrol en 10% naar de netwerkersrol. Deze percentages wijzigen minimaal in de wenselijke tijdsbestedingen. Opvallend is dat de commissarissen gemiddeld genomen geen veranderingen wenst aan te brengen in de adviseursrol en de werkgeversrol (dit blijft resp. 32% en 13%), maar dat de verschuiving plaatsvindt tussen de toezichtsrol (van 45% naar 42%) ten gunste van de netwerkersrol (van 10% naar 13%).

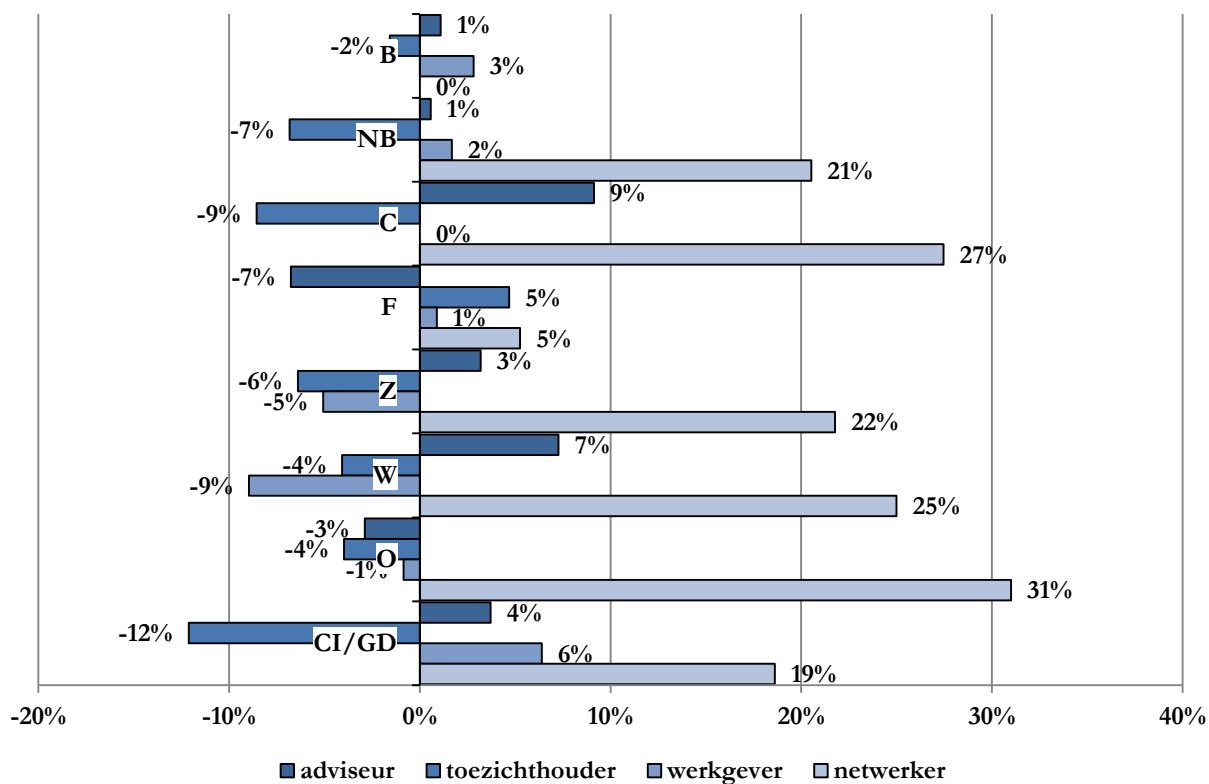
Figuren tonen werkelijke (links) en wenselijke (rechts) tijdsbesteding aan vier rollen



Per sector is gekeken of de commissaris bij elke rol een stijging of een daling zou wensen ten aanzien van de werkelijke versus wenselijke tijdsbesteding. Hier zijn tussen de sectoren grote verschillen zichtbaar. Opvallend zijn de grote uitschieters bij de netwerkersrol bij alle sectoren; met uitzondering van de beursondernemingen geven alle commissarissen aan dat deze rol fors zou mogen toenemen, in het onderwijs zelfs met 31%. In alle sectoren, met uitzondering van de familiebedrijven, zouden de commissarissen het wenselijk vinden als er minder tijd aan de toezichtsrol zou worden besteed. Bij familiebedrijven zouden de commissarissen de tijdsbesteding aan het toezicht graag met 5% doen toenemen en aan de adviseursrol doen afnemen (-7%). De grootste gewenste daling in de toezichtsrol is te zien bij de culturele instellingen/goede doelen (-12%), de commissarissen bij beursondernemingen zijn relatief tevreden over de tijd die nu naar deze rol gaat (-2%). Wat betreft de adviseursrol zijn de

commissarissen niet eenduidig, in enkele sectoren zou men de tijdsbesteding aan deze rol willen laten toenemen, in andere sectoren mag deze afnemen.

Figuur toont de gewenste %-verandering in de vier rollen van de commissaris



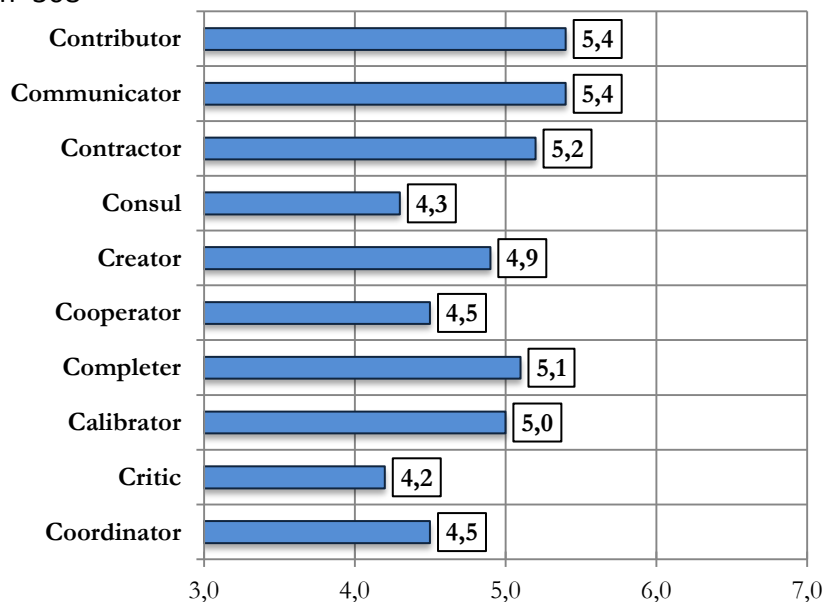
Teamrollen

Binnen elk team, dus ook binnen een RvC, vervullen diverse teamleden verschillende rollen. Aan de commissarissen is een vragenlijst voorgelegd welke als doel heeft te bepalen welke rollen een persoon op zich neemt binnen een team (Mumford, Van Iddekinge, Morgeson & Campion, 2008). 308 commissarissen hebben deze vragenlijst ingevuld. Bij de stellingen werd aangegeven dat de commissaris deze moest betrekken op zijn rol als commissaris binnen de RvC. Hij moest daarbij aangeven in welke mate het eigen gedrag herkend werd in deze stellingen.

Mumford et al. onderscheiden tien verschillende rollen (zie volgende pagina).

308 commissarissen hebben de 30 stellingen bij deze vraag beantwoord. Elke rol wordt getypeerd door drie stellingen, en door middel van een gemiddelde score (schaal 1-7) is berekend welke rollen meer of minder van toepassing zijn op de commissarissen in hun rol binnen de RvC. Er is een duidelijk onderscheid te zien tussen de verschillende rollen, maar ook tussen de verschillende sectoren (hier niet getoond). Uiteraard moet hier rekening gehouden worden met het feit dat de commissarissen vaak in meerdere sectoren actief zijn, en het niet waarschijnlijk is dat zij per commissariaat significant van rol wisselen. Er is wel aan de commissarissen gevraagd om ook bij deze vraag nog steeds het eerder gekozen, meest aansprekende, commissariaat in gedachten te houden.

alle ondernemingen,
n=308

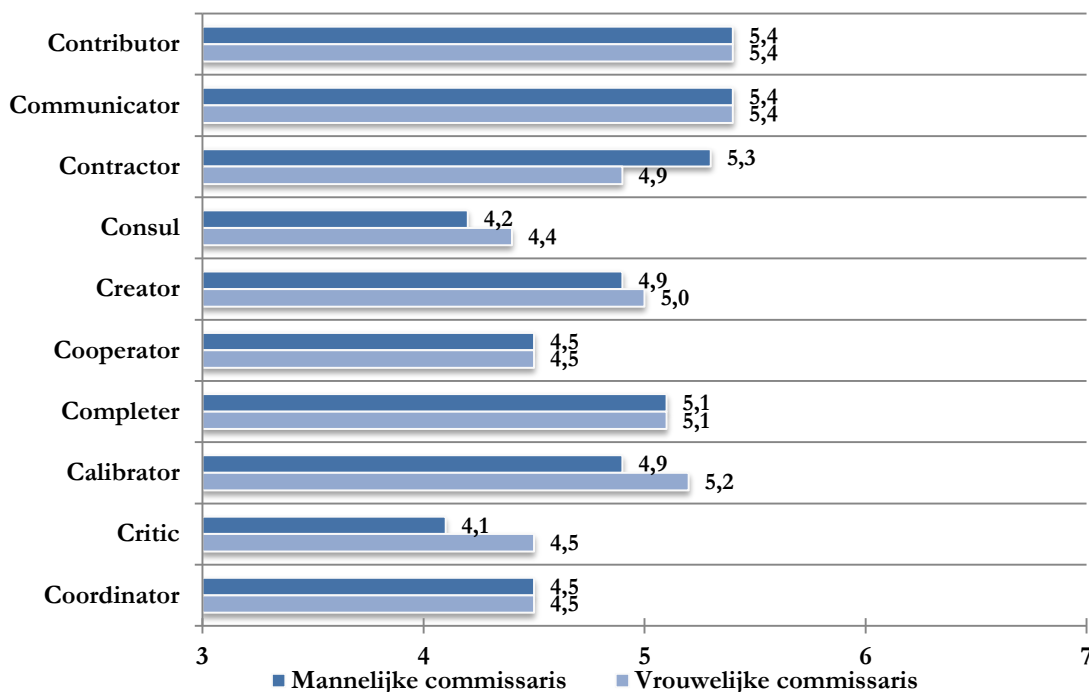


De commissarissen herkennen zichzelf het meest in een rol als Contributor (gedrag gericht op het bijdragen van essentiële informatie of expertise aan een team) en Communicator (gedrag dat leidt tot een sociale omgeving die erop gericht is samen te werken). Het minst herkend worden de teamrollen Critic (gedrag dat tegen de groep ingaat) en Consul (gedrag dat zich informatieverzameling buiten het team).

Tabel overgenomen uit Mumford et al (2008, Table 2, p. 254)

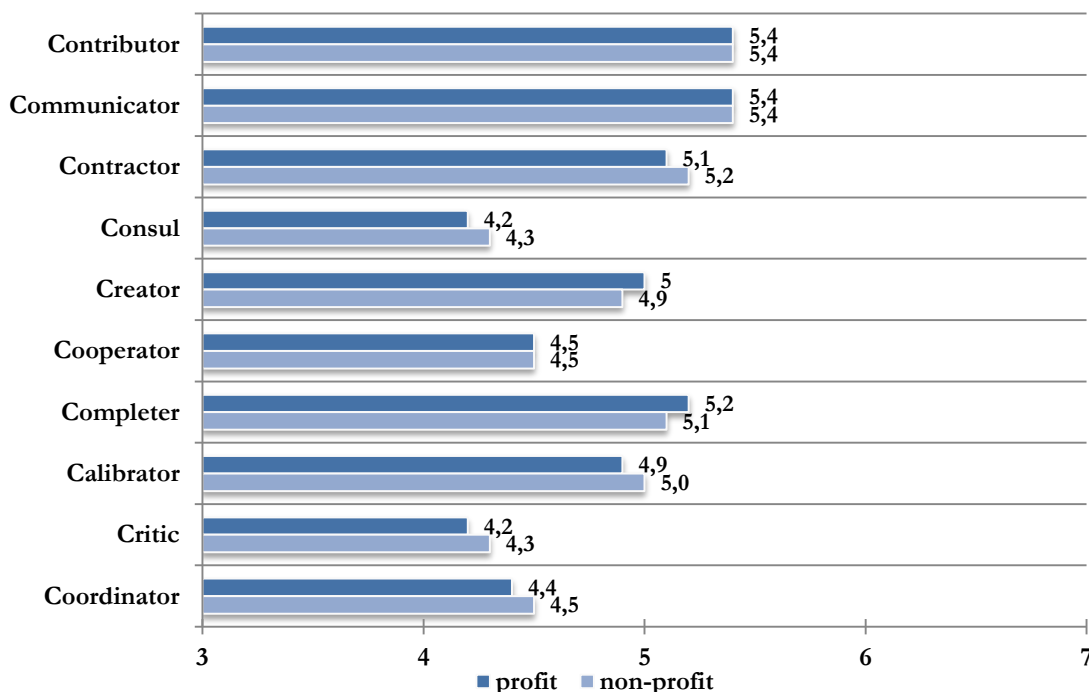
Team role definitions	Omschrijving
Contributor	Behaviors that function to contribute critical information or expertise to the team. They include being assertive when dealing with areas that are within the domain of the team member's expertise and sharing critical knowledge within the team, and they may involve enough self-promotion to convey the Contributor's credentials to the team. The Contributor clarifies team member abilities, resources, and responsibilities and trains individual team members, as well as the team in general.
Communicator	Behaviors that function to create a social environment that is conducive to collaboration. They include paying attention to the feelings of team members, listening to the opinions and contributions of others, communicating effectively, and injecting humor into tense situations. The Communicator role does not deal with direct "influence attempts," as does the Calibrator.
Contractor	Behaviors that function to structure the task-oriented behaviors of other team members. The Contractor organizes and coordinates the actions of team members relative to the task by suggesting task allocations, deadlines, task sequencing, and follow-ups and by motivating members to achieve team goals. The Contractor summarizes the team's task accomplishments to date and assures that team meeting time is spent efficiently by focusing on task issues.
Consul	Behaviors that involve interactions taking place primarily outside the team setting that function to collect information and resources from relevant parties in the organization. The Consul role involves presenting the team, its goals, and its interests in a favorable light and influencing constituent perceptions of the likelihood of team success; it requires a willingness to provide resources.
Creator	Behaviors that function to change or give original structure to the task processes and strategies of the team. The Creator provides new, innovative, or compelling visions of the team objective and approaches to the task or strategies for accomplishing the task. These behaviors may involve a "reframing" of the team's objective and the means that should be used to accomplish it; looking at the big picture; and providing creative solutions to the task's problems.
Cooperator	Behaviors that function to conform to the expectations, assignments, and influence attempts of other team members, the team in general, or constituents to the team. This should be a proactive role, where there is critical inquiry into the decision and provision of input; the Cooperator must also support the team's decision, once made, which allows the team to move forward. The Cooperator role involves acknowledging the expertise of others and supporting their direction.
Completer	Behaviors that function to execute the individual oriented tasks within the team. The Completer role may involve "doing homework" to prepare for team meetings, volunteering to take personal responsibility to complete certain tasks within the team, assisting team members with completing their tasks, and following through on commitments made within the team.
Calibrator	Behaviors that function to observe the team social processes, to make the team aware of them, and to suggest changes to these processes that would bring them in line with functional social norms. The Calibrator role involves overt creation of new team norms dealing with team process issues (not task issues). It may involve initiating discussion of power struggles or tensions in the team, settling disputes among team members, summarizing team feeling, and soliciting feedback.
Critic	Behaviors related to going against the "flow" of the team. They function to subject the ideas or decisions of the team to critical evaluation and scrutiny. The Critic questions the purpose or actions of the team or ideas proposed within the team, even if a formal "leader" has sponsored an idea. The Critic insists on evaluating "worst case scenarios," points out flaws or assumptions the team is making, and must be willing to present negative information to the team.
Coordinator	Behaviors that involve interactions taking place primarily outside the team setting. The Coordinator interfaces with constituents and coordinates team efforts with other parties. The role also involves soliciting timely feedback on the team's performance.

Wij hebben in aanvulling op de analyse voor alle ondernemingen gekeken of er verschillen bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen en tussen commissarissen in de profit- en non-profit. Met name tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen in het onderzoek zijn enkele (significante) verschillen en overeenkomsten zichtbaar.



Zo is het opvallend dat de twee overheersende rollen in de RvC, de rol van Contributor en die als Communicator, voor zowel mannen (n=220) als vrouwen (n=86) het hoogste scoren, maar ook nog eens op hetzelfde niveau (5,4). Wel zijn er drie duidelijke (significante²) verschillen zichtbaar tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Vrouwelijke commissarissen geven in tegenstelling tot hun mannelijke collega's aan dat zij vaker de Critic rol (gedrag dat ingaat tegen de groep) en de Calibrator rol (gedrag gericht op bewustwording van het sociale proces in de groep) vervullen, en minder vaak de Contractor rol (taakgedreven gedrag).

Tussen commissarissen in de profit (n=133)- en non-profit (n=173) sector zijn ook kleine verschillen zichtbaar, maar allen niet significant.



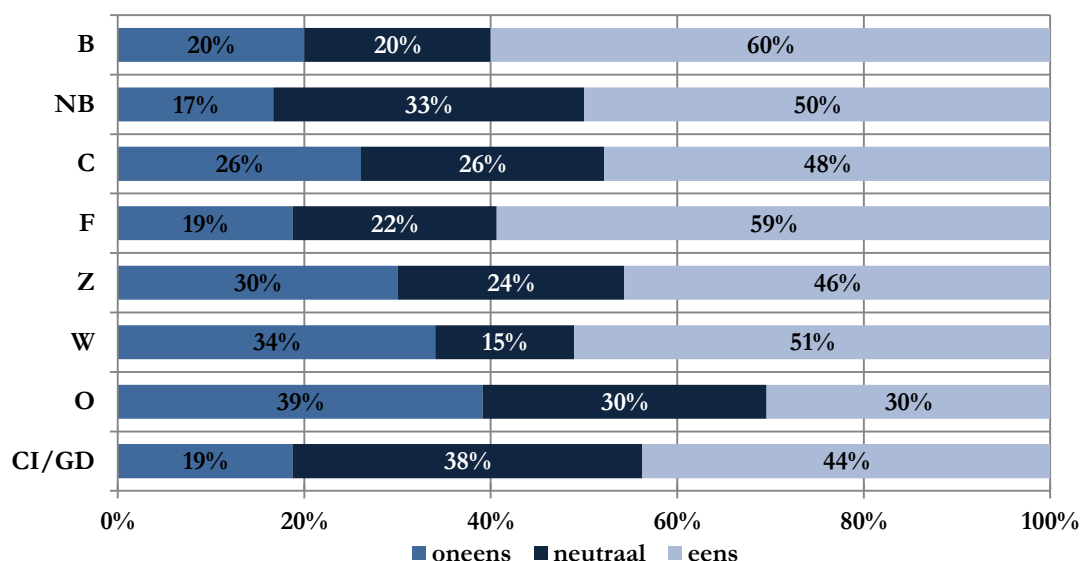
² P-waarde <0,01

Stellingen

Aan de commissarissen zijn tien stellingen voorgelegd over actuele thema's, waaronder de maximering van het aantal toezichtfuncties en de geschiktheidstoets. De commissarissen konden hierbij aangeven of ze het (zeer) oneens, neutraal of (zeer) eens waren met de stelling. Omwille van de duidelijkheid zijn voor de weergave in de figuren de categorieën zeer oneens en oneens samengevoegd, evenals zeer eens en eens.

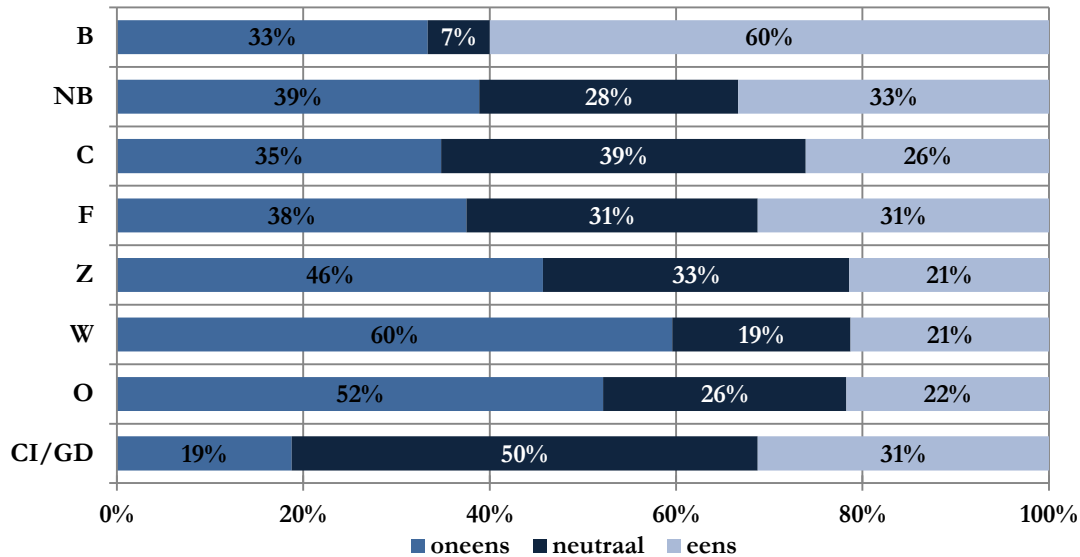
In de eerste stelling werd gevraagd of er momenteel teveel aandacht is voor de toezichtsrol waardoor de adviesrol onvoldoende benut wordt. Gemiddeld is 48% het daarmee eens. De commissarissen in de verschillende sectoren zijn daarin redelijk eensgezind, met uitzondering van de commissarissen in het onderwijs, daar is nog maar 30% van de commissarissen het eens met de stelling en 39% is het oneens.

1. Er is momenteel een te grote aandacht voor de toezichtsrol waardoor de adviesrol onvoldoende benut wordt



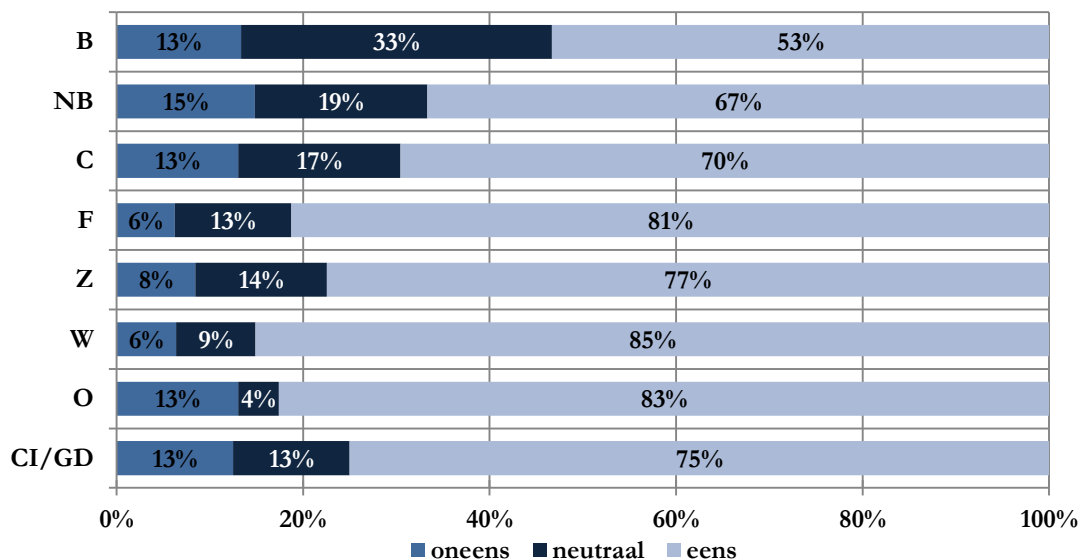
Bij de tweede stelling werd gevraagd of de diverse sub-commissies nadrukkelijker de toezichtsrol op zich zouden kunnen nemen waardoor de RvC meer tijd aan de adviesrol zou kunnen besteden. Gemiddeld is 27% het hiermee eens, en 45% is het hiermee oneens. Er zijn echter grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren. De commissarissen bij beursondernemingen zijn het hier het meest mee eens (60%), terwijl het aantal commissarissen dat het hiermee eens is daalt tot 21% bij de commissarissen in de zorg en bij woningcorporaties. Dit kan wellicht ook te maken hebben met het feit dat sub-commissies binnen deze RvCs nog minder vaak worden gebruikt.

2. De diverse sub-commissies zouden nadrukkelijker de toezichtsrol op zich kunnen nemen waardoor in de RvC de adviesrol meer tijd kan krijgen



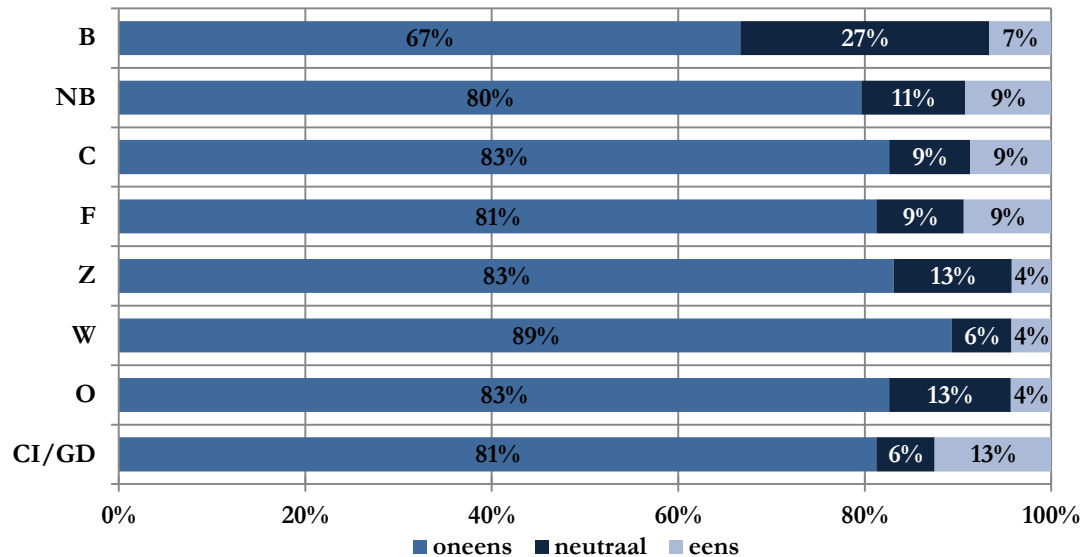
Bij de derde stelling is aan de commissarissen gevraagd of het toezicht slechts in beperkte mate aan de subcommissie kan worden voorgelegd omdat de hele RvC voor het toezicht verantwoordelijk is. Een grote meerderheid is het hiermee eens 76%. Bij beursonderneming is nog steeds een meerderheid het hiermee eens, echter nog slechts 53%. Bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen is resp. 85% en 83% het hiermee eens. Zij zijn dus minder geneigd het toezicht te delegeren aan subcommissies.

3. De hele RvC is verantwoordelijk voor de toezichtsrol waardoor dit slechts in beperkte mate gedelegeerd kan worden aan de commissies



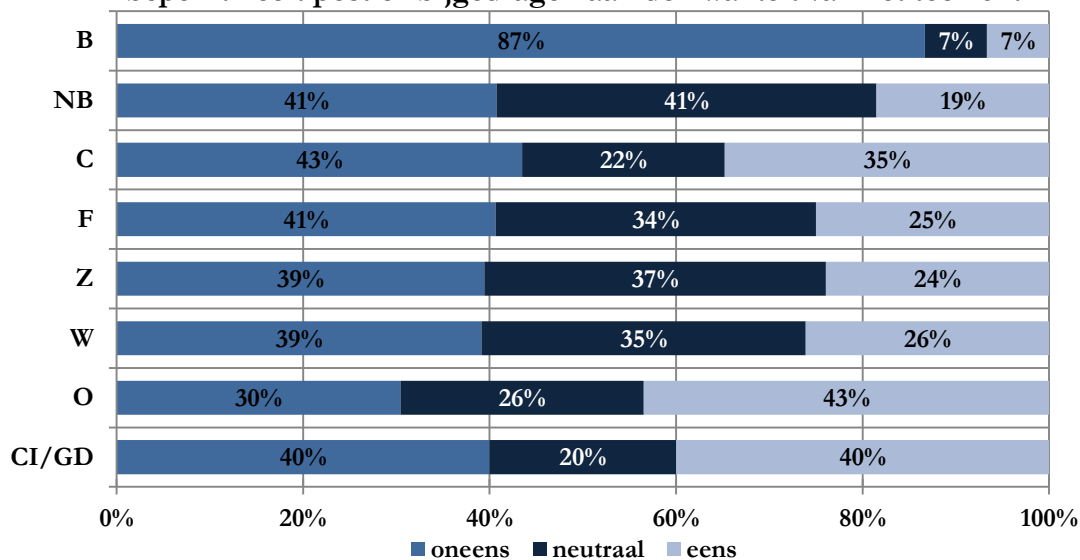
Aan de commissarissen is in de vierde stelling voorgelegd of alleen oud-bestuurders echt invulling kunnen geven aan de adviesrol van de RvC. Een ruime meerderheid is het hiermee oneens, gemiddeld 82%. Er zijn weinig verschillen tussen de sectoren, alleen bij beursondernemingen geven relatief veel commissarissen aan hierin neutraal te zijn (27%) terwijl dit gemiddeld maar 11% is.

4. Alleen oud-bestuurders kunnen echt invulling geven aan de adviesrol van de RvC



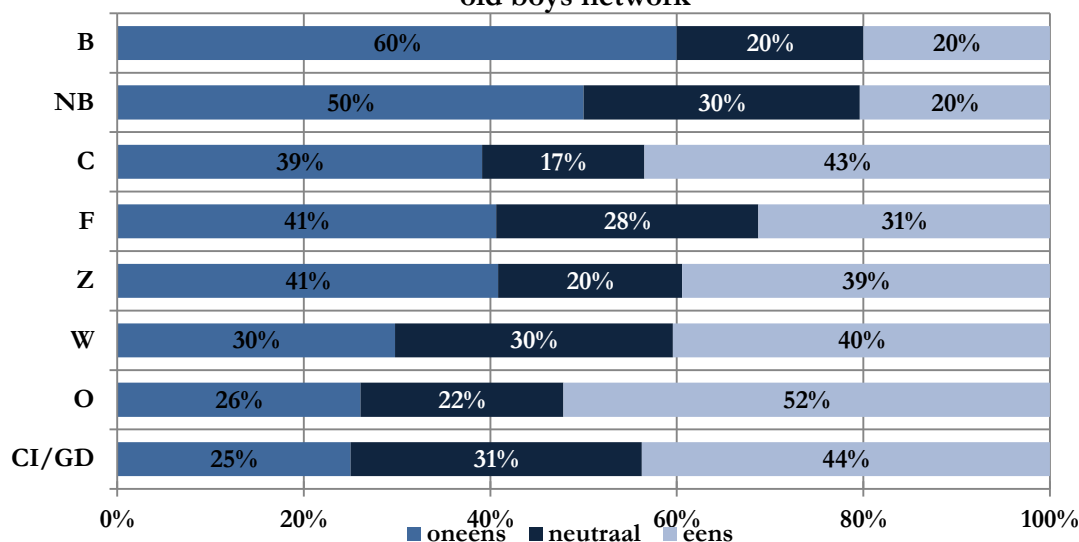
In de vijfde stelling is gevraagd of de maximering van het aantal toezichtsfuncties (5) positief heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het toezicht. Bij deze vraag geven relatief veel commissarissen 'neutraal' aan 33%, en zijn de commissarissen hier dan ook relatief verdeeld in. Alleen de commissarissen bij beursondernemingen zijn echt uitgesproken: 87% is het oneens met de stelling. In de overige sectoren varieert het percentage dat het oneens is met de stelling van 30% tot maximaal 43%, en het percentage dat het eens is met de stelling van 19% tot 43%.

5. De Wet Bestuur & Toezicht waarin het aantal toezichtsfuncties tot 5 wordt beperkt heeft postief bijgedragen aan de kwaliteit van het toezicht



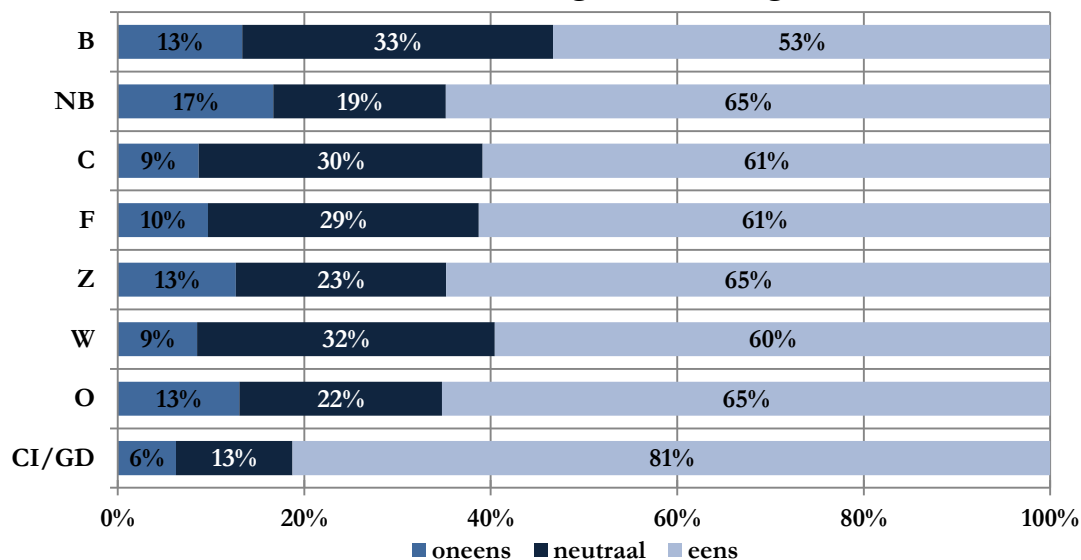
Bij de zesde stelling is een vergelijkbare stelling voorgelegd, maar nu of het maximum aantal toezichtsfuncties heeft bijgedragen aan het doorbreken van het old-boys network. Ook hierin zijn de meningen verdeeld, maar is het percentage commissarissen dat het eens is met de stelling hoger 35% dan bij de vorige stelling (25% was het daarmee eens). Nog steeds zijn de commissarissen bij beursondernemingen het meest oneens met deze stelling (60%), maar dit is wel fors minder dan bij de vorige stelling.

6. De Wet Bestuur & Toezicht waarin het aantal toezichtsfuncties tot 5 wordt beperkt heeft positief bijgedragen aan het doorbreken van het zogenaamde old boys network



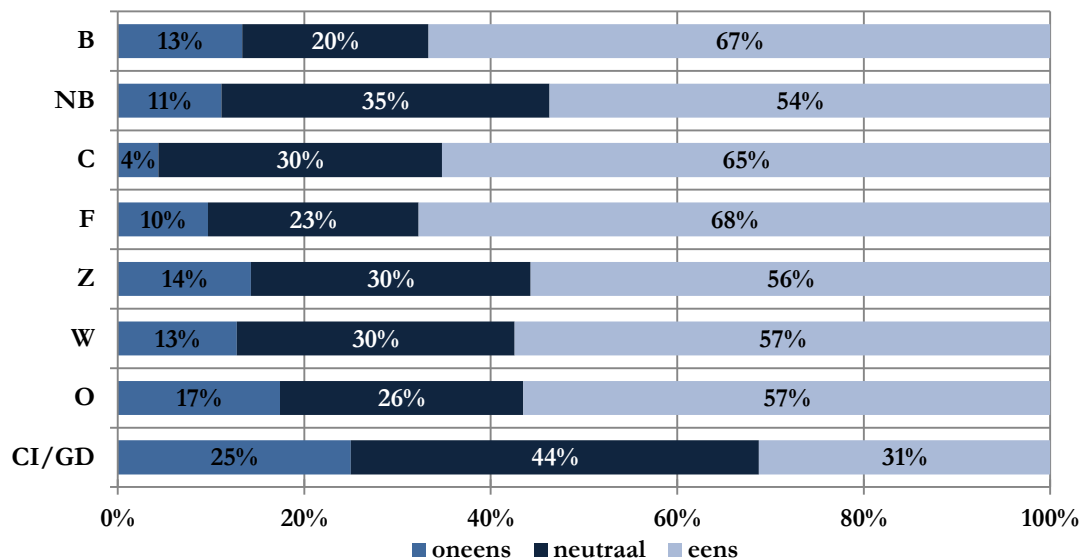
Bij stelling zeven is gevraagd of de kwaliteit van de verantwoording door de RvC in het RvC-verslag omhoog moet. De commissarissen zijn hierin eensgezind, gemiddeld vindt 64% dat dit inderdaad zou moeten. Slechts 12% is het oneens met de stelling.

7. De kwaliteit van de verantwoording door de Raad van Commissarissen in haar RvC-verslag moet omhoog



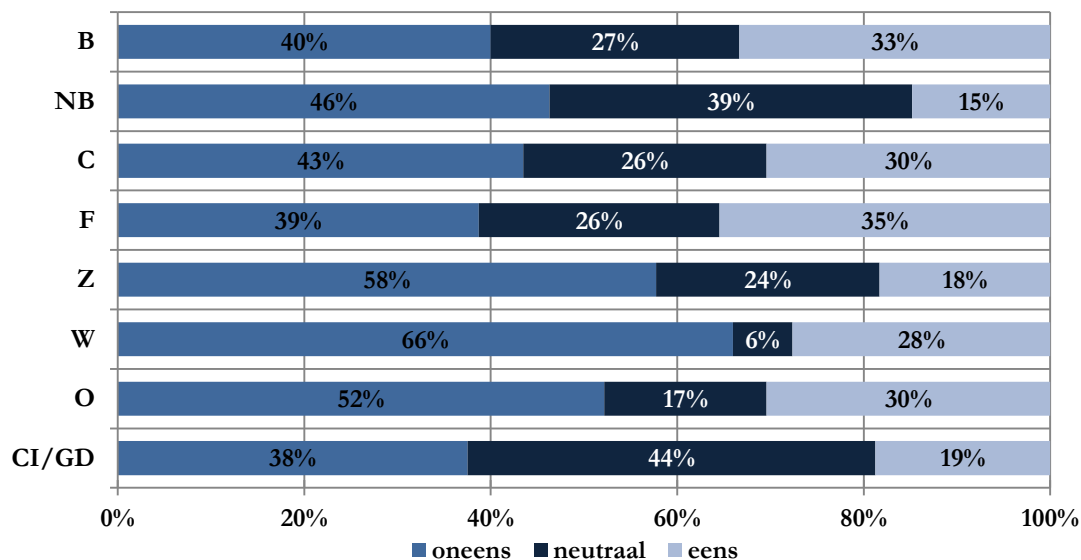
Aan de commissarissen is gevraagd (stelling 8) of er steeds vaker consequenties worden verbonden aan het niet functioneren van een lid binnen de RvC. Ook hier zijn de commissarissen relatief eensgezind. Gemiddeld is 57% het eens met de stelling. Commissarissen bij beursondernemingen en familiebedrijven zijn het meest vaak eens met deze stelling (resp. 67% en 68%). De commissarissen bij culturele instellingen en goede doelen zijn het minst vaak eens met deze stelling (31%).

8. In de praktijk wordt steeds vaker consequenties verbonden aan het niet functioneren van een lid binnen de Raad



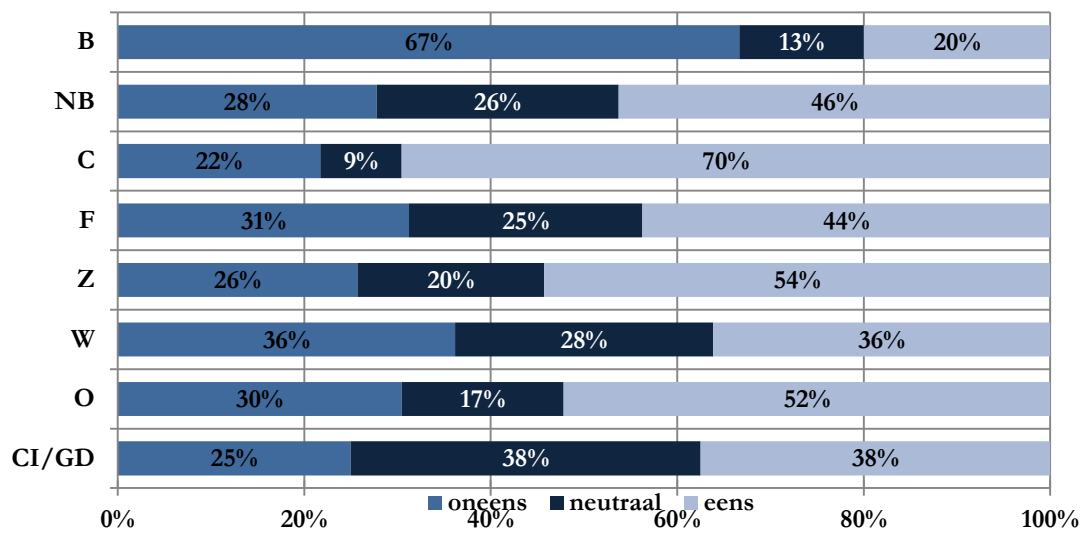
Aan de commissarissen is voorgelegd (stelling 9) of het steeds moeilijker wordt om vacatures binnen de RvC te vervullen. Hierin zijn relatief grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren, maar ook binnen de sectoren zijn de commissarissen niet eensgezind. Gemiddeld genomen zijn echter meer commissarissen het oneens met de stelling (52%) dan eens (23%). Het minst moeilijk met het vullen van vacatures lijkt het voor de niet-beursondernemingen en zorginstellingen.

9. Het is steeds moeilijker om vacatures binnen een Raad te vervullen



In de laatste stelling is gevraagd of het een goed idee zou zijn om een variant van de geschiktheidstoets uit de financiële sector ook in te voeren bij andere sectoren. Ook hierin verschillen de commissarissen van de verschillende sectoren van mening. Gemiddeld is 48% het eens met deze stelling. Echter dit is slecht 20% bij de beursondernemingen terwijl dit 70% is bij de coöperaties en 54% bij zorginstellingen.

10. Het is een goed idee om een variant van de geschiktheidstoets, die verplicht is voor de Raden van toezicht binnen de financiële sector, ook in te voeren bij andere sectoren.



Aanvullend onderzoek naar persoonlijkheid

Een volgende stap in het onderzoek naar gedrag en cultuur in de boardroom is het daadwerkelijk kijken naar verschillende *persoonlijke drijfveren* van commissarissen en hun persoonlijkheden binnen een RvC. Omdat dergelijke vragen voor sommige respondenten wellicht te persoonlijk worden, waren deze vragen niet opgenomen in het hoofdonderzoek. Na de afronding van het hoofdonderzoek, kon elke respondent ook nog een aanvullende vragenlijst invullen. Hieraan hebben 189 commissarissen (134 mannelijke commissarissen, 53 vrouwelijke commissarissen en 2 die geen geslacht hebben opgegeven) gehoor gegeven. De resultaten zijn zeer waardevol voor verder onderzoek naar gedrag en cultuur maar vragen nadere analyses alvorens gepubliceerd te kunnen worden. In deze paragraaf volgt daarom slechts een kort overzicht van de eerste resultaten.

Persoonlijkheid

In het aanvullende onderzoek is gebruik gemaakt van een bekende persoonlijkheidsvragenlijst. De vragenlijst zal voor dit onderzoek gebruikt worden om de groep van commissarissen te kunnen vergelijken met een Nederlandse normgroep en om te bezien of de invulling van de vier rollen uit het hoofdonderzoek mede bepaald worden door persoonlijkheid. Aan de commissarissen zijn 60 uitspraken voorgelegd die in min of meerdere mate betrekking kunnen hebben op hunzelf. De commissaris diende aan te geven in hoeverre hij het met deze uitspraken eens dan wel oneens was.

Recent wetenschappelijk persoonlijkheidsonderzoek heeft aangetoond dat persoonlijkheid het beste beschreven kan worden door middel van zes dimensies. Deze worden ook wel de ‘HEXACO’ dimensies van persoonlijkheid genoemd. HEXACO is een acroniem voor de volgende zes persoonlijkheidsdimensies (*zie bijlage voor een beschrijving van de dimensies*):

- Honesty-humility (Integriteit),
- Emotionality (Emotionaliteit),
- eXtraversion (Extraversie),
- Agreeableness (Verdraagzaamheid),
- Conscientiousness (Consciëntieusheid) en
- Openness to experience (Openheid voor Ervaringen).

Het HEXACO model biedt een aanvulling en wijzigingen van het bekende ‘Big Five’ model van persoonlijkheid en is gebaseerd op dezelfde data als waarop het Big Five model gebaseerd is. De belangrijkste aanvulling van het Big Five model betreft de Integriteitdimensie. Deze ontbreekt in het Big Five model. Daarnaast zijn er nog wijzigingen in de interpretatie van andere persoonlijkheidsdimensies, met name Verdraagzaamheid en Emotionaliteit. De definities van de HEXACO dimensies en literatuurverwijzingen worden hierna weergegeven.

Definitie Persoonlijkheid

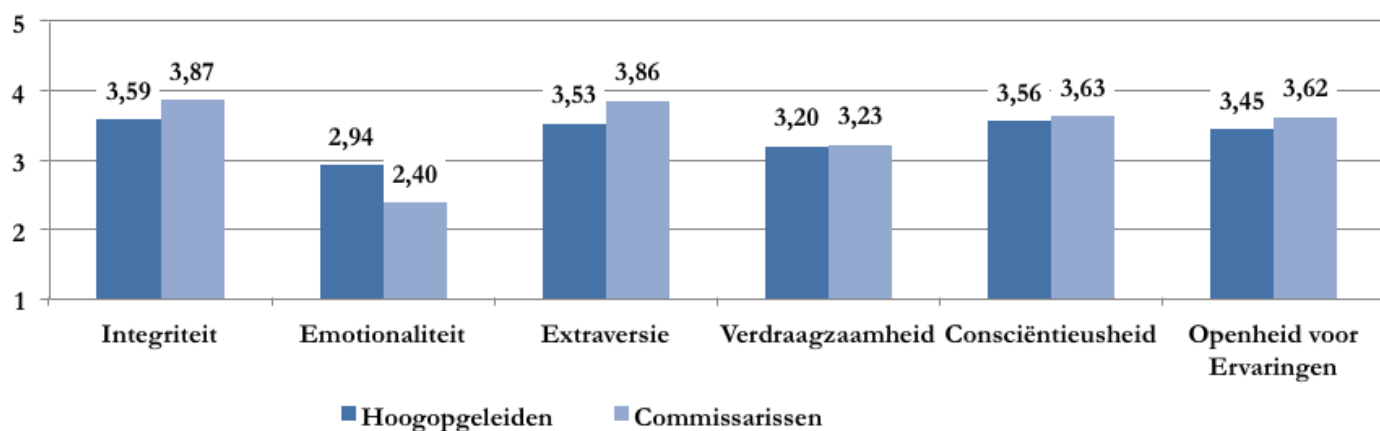
Persoonlijkheidskenmerken	Omschrijving
Integriteit	Personen die hoog scoren op Integriteit zijn niet geneigd anderen te manipuleren voor persoonlijk gewin en regels te overtreden, en zijn relatief ongeïnteresseerd in weelde, luxe, sociale status en privileges. Personen die laag op deze schaal scoren zetten zichzelf op de eerste plaats, zijn gehecht aan materiële zaken, kunnen de verleiding moeilijker weerstaan om regels te overtreden als ze er zelf beter van worden, en zullen eerder vleien als dit helpt om persoonlijke doelen te realiseren.
Emotionaliteit	Personen die hoog scoren op Emotionaliteit zijn eerder ongerust, bezorgd en bang als er gevaar dreigt of als er druk op ze wordt uitgeoefend. Daarnaast hebben ze een relatief grotere behoefte aan emotionele steun van anderen en zijn in relaties met anderen eerder geneigd mee te leven met andermans zorgen. Personen die laag op deze schaal scoren voelen zich minder emotioneel, meer afstandelijk en onafhankelijk in persoonlijke relaties. Zij hebben de neiging om weinig angst te voelen in stresserende of gevaarlijke situaties.
Extraversie	Personen die hoog scoren op Extraversie voelen zich relatief op hun gemak als ze leiding moeten geven aan of moeten presenteren voor een groep mensen. Zij voelen zichzelf over het algemeen positief en enthousiast bij sociale bijeenkomsten en interacties en kunnen zichzelf gemakkelijk en vlot uitdrukken. Personen die laag op deze schaal scoren zijn minder expressief en geneigd zich gereserveerd op te stellen tijdens sociale bijeenkomsten. Ze voelen zich minder levendig en enthousiast en niet op hun gemak als ze in het middelpunt van de aandacht staan; ze lopen over het algemeen niet erg warm voor sociale activiteiten.
Verdraagzaamheid	Personen die hoog scoren op Verdraagzaamheid hebben de neiging om compromissen te sluiten en samen te werken met anderen, anderen mild te beoordelen, naar anderen toe rustig te blijven, boosheid onder controle te houden, en onrecht dat is aangedaan te vergeven. Personen die laag op deze schaal scoren worden eerder boos als ze zich benadeeld voelen en houden vaker een wrok tegen mensen die hen beledigd of bedrogen hebben. Ze zijn vaker kritisch ten aanzien van andermans beperkingen en hebben de neiging hun eigen mening koppig te verdedigen.
Conscientieusheid	Personen die hoog scoren op Conscientieusheid zijn eerder geneigd zaken te organiseren, gedisciplineerd en doelgericht te werken, perfectie en accuratesse na te streven, en beslissingen grondig te overdenken. Personen die laag op deze schaal scoren staan relatief onverschillig tegenover de mate waarin hun omgeving op orde is en houden zich minder sterk aan tijdschema's. Ze maken zich niet erg druk om fouten in het werk, streven geen uitdagende of moeilijke doelen na, en nemen impulsief beslissingen.
Ervaringsgerichtheid	Personen die hoog scoren op Ervaringsgerichtheid zijn geneigd te genieten van kunst en de natuur, zijn eerder op velerlei terreinen weetgierig, zijn geïnteresseerd in onconventionele ideeën en mensen, en zijn eerder geneigd hun fantasie te gebruiken. Personen die laag op deze schaal scoren zijn niet onder de indruk van kunst en zijn minder geïnteresseerd in sociale wetenschappen of natuurwetenschappen. Ze zijn niet geneigd creatieve beroepen te kiezen en voelen zich niet erg aangetrokken tot buitenissige of radicale ideeën en mensen.

Meer informatie over de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst kan verkregen worden via de volgende publicaties:

- De Vries, R.E., Ashton, M.C., & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 22, 232-274.
- De Vries, R. E. & Born, M. Ph. (2013). De vereenvoudigde HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst en een additioneel pro activiteitsfacet. *Gedrag & Organisatie*, 26, 223-245.

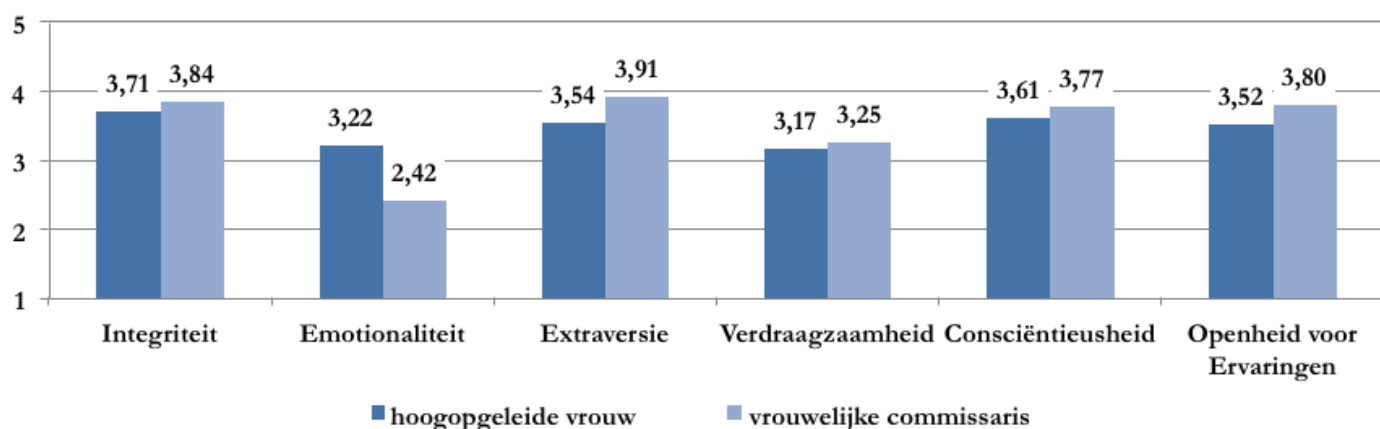
Persoonlijkheid commissarissen

Voor dit onderzoek is de persoonlijkheid van commissarissen vergeleken met een qua opleiding vergelijkbare groep uit de Nederlandse bevolking. Deze hoogopgeleide 'normgroep' uit de Nederlandse bevolking bestaat uit 444 respondenten (162 vrouwen en 282 mannen) met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar. De resultaten wijzen uit dat commissarissen qua persoonlijkheid wezenlijk verschillen van hoogopgeleide respondenten uit de Nederlandse bevolking op (in volgorde van belangrijkheid): Emotionaliteit, Extraversie, Integriteit en Openheid voor Ervaringen. Dat wil zeggen, commissarissen zijn gemiddeld genomen minder Emotioneel, maar meer Extravert, Integer en Open voor Ervaringen dan een qua opleiding vergelijkbare normgroep uit de Nederlandse bevolking. Er is geen wezenlijk verschil tussen commissarissen en de hoogopgeleide normgroep op Verdraagzaamheid en Conscientieusheid.



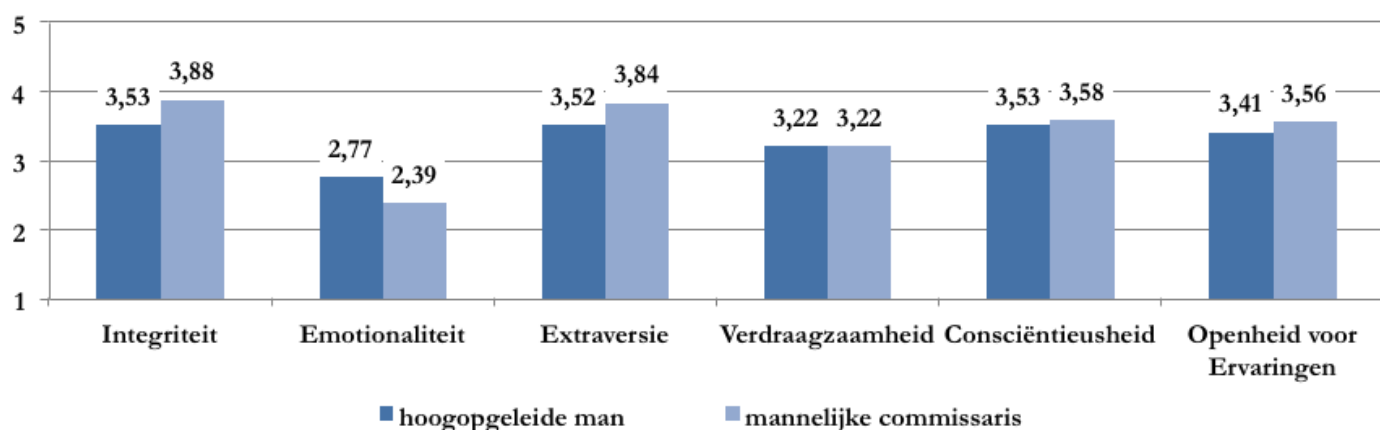
Persoonlijkheid vrouwelijke commissarissen

Verschilt de persoonlijkheid van vrouwelijke commissarissen van de persoonlijkheid van hoogopgeleide vrouwen uit de Nederlandse bevolking? Vergeleken met de normgroep is de gemiddelde vrouwelijke commissaris minder Emotioneel en meer Extravert, Open voor Ervaringen en Consciëntieus. Er zijn geen wezenlijk verschillen tussen vrouwelijke commissarissen en een normgroep van hoogopgeleide vrouwen in Verdraagzaamheid en Integriteit.



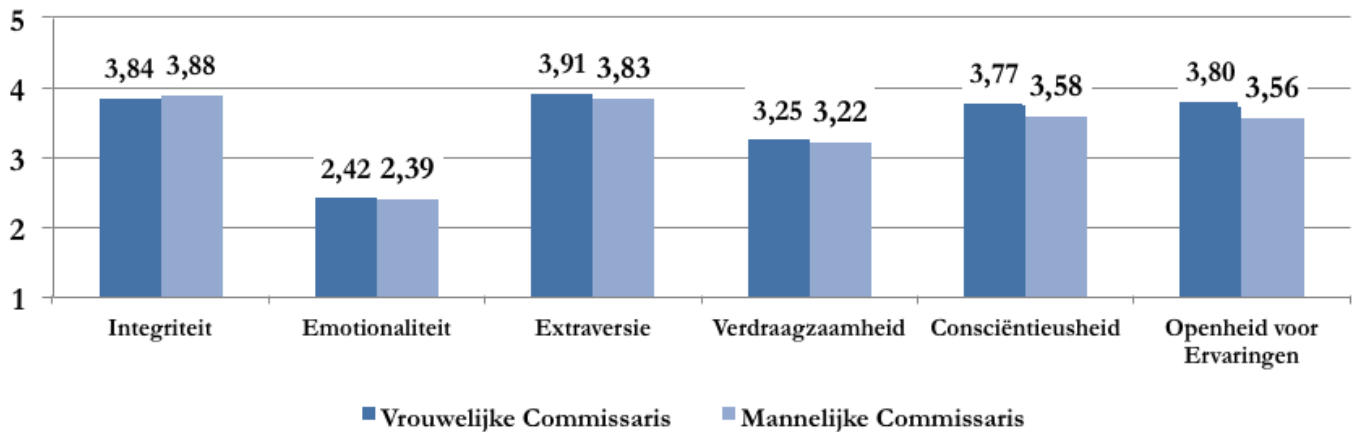
Persoonlijkheid mannelijke commissarissen

Vergeleken met de hoogopgeleide normgroep is de gemiddelde mannelijke commissaris minder Emotioneel en meer Extravert, Integer en Open voor Ervaringen. De mannelijke commissarissen verschillen niet wezenlijk van de hoogopgeleide normgroep op Verdraagzaamheid en Consciëntieusheid.



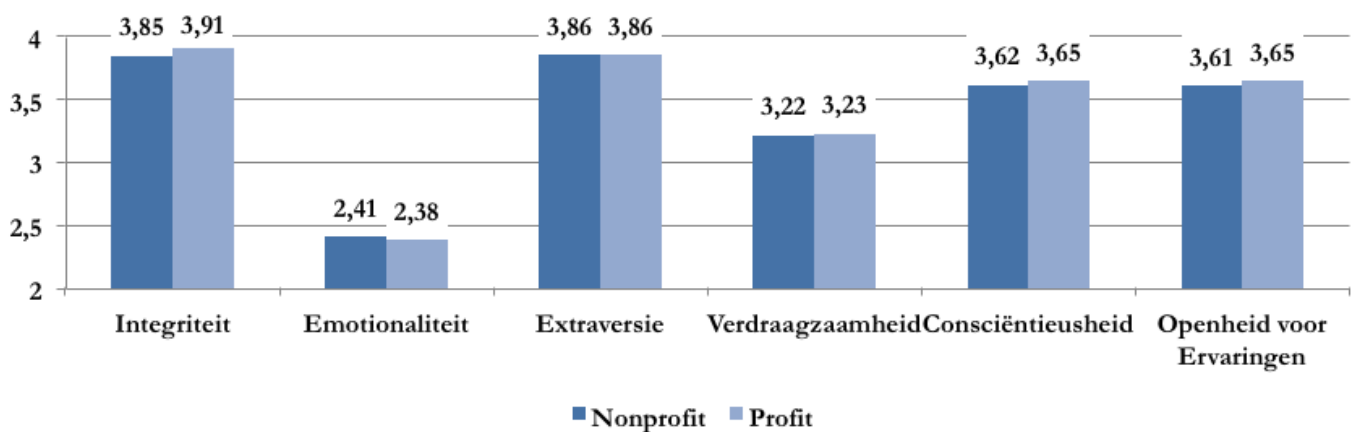
Vergelijking mannelijke en vrouwelijke commissarissen

Mannelijke en vrouwelijke commissarissen lijken qua persoonlijkheid sterk op elkaar. Ze zijn niet wezenlijk verschillend wat betreft Integriteit, Emotionaliteit, Extraversie en Verdraagzaamheid. Wel zijn er verschillen op Consciëntieusheid en Openheid voor Ervaringen. Vrouwen scoren hier gemiddeld hoger op dan mannen.



Vergelijking profit – non-profit commissarissen

Alhoewel er – relatief gesproken – meer vrouwen commissaris zijn in de non-profit sector, zijn er geen wezenlijke verschillen tussen commissarissen uit de profit en non-profit sector in termen van persoonlijkheid. Het lijkt dus niet zo te zijn dat de profit of non-profit sector andersoortige commissarissen aantrekt.



Drijfveren

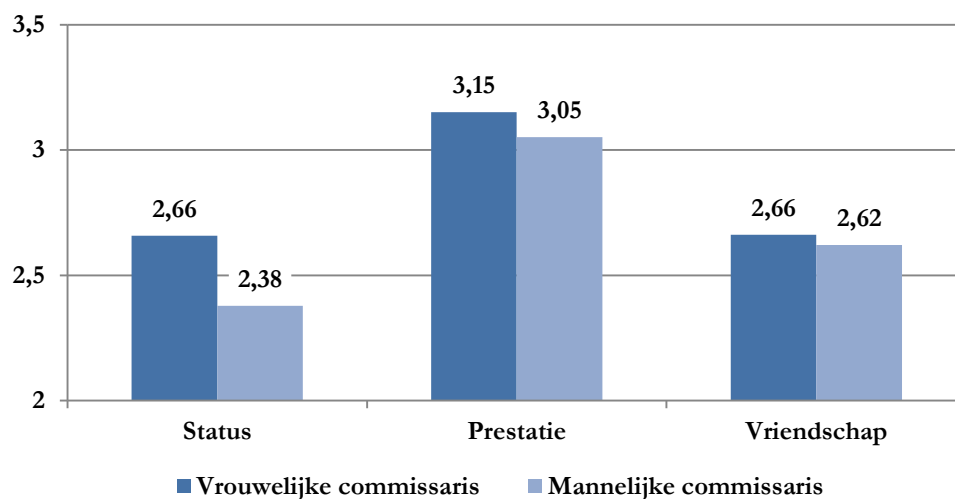
Personen, en dus ook commissarissen, kunnen verschillende drijfveren hebben waarom ze de dingen doen die ze doen. De gehanteerde vragenlijst (Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002) bestaat uit 31 stellingen en wordt gebruikt om te onderzoeken waar mensen door gedreven worden. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre hij het eens was met deze stellingen *in het kader van het commissariaat*.

Er worden in de wetenschappelijke literatuur drie belangrijke drijfveren (of: motieven) onderscheiden, namelijk: Status, Prestatie en Vriendschap. Een statusdrijfveer gaat samen met gedrag dat er op gericht is om macht en invloed te verkrijgen; een prestatiedrijfveer gaat samen met gedrag dat er op gericht is om zo goed mogelijk taken te vervullen en een vriendschapsdrijfveer gaat samen met gedrag dat er op gericht is positieve relaties te ontwikkelen en onderhouden met anderen. Er zijn voor dit onderzoek geen voldoende gegevens voorhanden om de commissarissen te vergelijken met een representatieve normgroep uit de Nederlandse bevolking. In dit geval is

alleen gekeken in hoeverre mannen en vrouwen en commissarissen uit de profit en non-profit sector van elkaar verschillen.

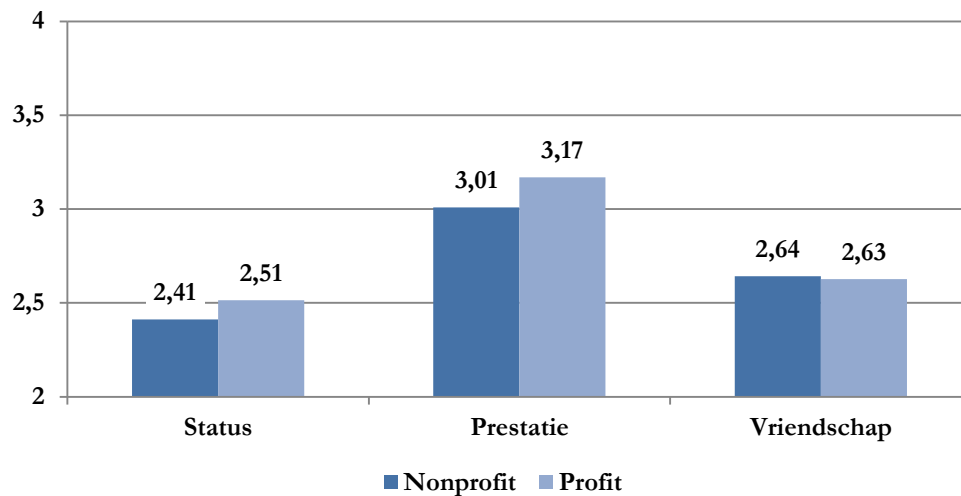
Drijfveren mannelijke – vrouwelijke commissarissen

De vragenlijst over drijfveren bevatte 31 vragen, 11 vragen over Status, 9 vragen over Prestatie en 11 vragen over Vriendschap. De vragen konden op een 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) schaal beantwoord worden en de uiteindelijke score op de drie drijfveren is een gemiddelde van de antwoorden op de aparte vragen. Alhoewel er geen goede vergelijkingsgroep is, kan er algemeen gezegd worden dat de gemiddelden van de commissarissen op Status ($m=2,46$) en Vriendschap ($m=2,63$) laag te noemen zijn en het gemiddelde op Prestatie ‘gemiddeld’ ($m=3,08$). Alleen wat betreft Status verschillen vrouwelijke commissarissen van mannelijke commissarissen. Vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld genomen een *hogere* statusdrijfveer dan mannelijke commissarissen.



Drijfveren profit – non-profit commissarissen

De bevindingen tonen geen wezenlijke verschillen tussen commissarissen uit de profit en non-profit sector wat betreft twee drijfveren: Status en Vriendschap. Er was wel een – niet heel erg sterk maar wel significant – verschil in de prestatiedrijfveer. Commissarissen uit de profit sector scoorden hoger op Prestatie dan commissarissen uit de non-profit sector.



Conclusies

Vergeleken met een hoogopgeleide normgroep, lijken zowel mannelijke als vrouwelijke commissarissen een wezenlijk verschillend persoonlijkheidsprofiel te hebben. De belangrijkste verschillen hebben betrekking op de persoonlijkheidsdimensies Emotionaliteit, Extraversie en Openheid voor Ervaringen. Commissarissen zijn gemiddeld genomen wezenlijk minder Emotioneel en meer Extravert en Open voor Ervaringen dan vergelijkbare hoogopgeleiden uit de Nederlandse bevolking.

Dit profiel gaat vaak samen met een hogere mate van proactiviteit. Deze proactiviteit uit zich met name in het sociale domein (Extraversie) en op het vlak van vernieuwende ideeën (Openheid voor Ervaringen). Daarnaast gaat dit profiel ook samen met een grotere behoefte aan spanning (lage Emotionaliteit gekoppeld aan de behoefte aan nieuwe ervaringen). Opvallend is dat vrouwelijke commissarissen dit profiel in nog sterkere mate lijken te hebben dan mannelijke commissarissen. Daarnaast hechten vrouwelijke commissarissen gemiddeld genomen meer belang aan Status en zijn ze gemiddeld genomen consciëntieuzer dan mannelijke commissarissen. Over het algemeen zijn echter de overeenkomsten tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen en de overeenkomsten tussen commissarissen uit de profit en non-profit sector groter dan de verschillen.

De auteurs

Prof. dr. Mijntje Lückérath-Rovers



Mijntje Lückérath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TiasNimbas. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Zij is commissaris bij Achmea, ASN Beleggingsfondsen, KNGF Geleidehonden, lid van de Commissie Publiek Belang van EY en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland

Prof. dr. Auke de Bos RA



Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior partner bij EY Accountants. Bij Ernst & Young is hij voorzitter van het Directoraat Vaktechniek. Hij is lid van diverse commissies zoals, de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding, de Subcommissie Assurance van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, het Overleg Platform Accountantskantoren en Netherlands Forum of Audit Quality.

Dr. Reinout E. de Vries



Reinout E. de Vries is Universitair Hoofddocent bij de Faculteit Psychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij doet voornamelijk onderzoek naar persoonlijkheid, communicatiestijlen en leiderschap. Hij werkt op het moment in internationaal verband samen aan het onderzoek naar de optimale weergave van de structuur – en effecten – van persoonlijkheid, situaties en leiderschap.